

Koncepcja dobrych praktyk i cyfryzacji wspierająca politykę kardową oraz zarządzanie personelem w małych i średnich przedsiębiorstwach



Wielkopolska Izba Rzemieśnicza
w Poznaniu



Hanse-Parlament



ESTONIAN
CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY



Izba Rzemieśnicza w Opolu



"Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie stanowi poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji."

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie.....	5
1.1 Innowacyjne zarządzanie kadrami jako przedmiot projektu REGROW	6
1.2 Koncept digitalizacji dla wsparcia zarządzania zasobami ludzkimi	8
1.3 Treść i struktura raportu – przegląd poszczególnych rozdziałów	8
2. Zarządzanie personelem i pokolenie Z.....	10
3. Zarządzanie zasobami ludzkimi.....	17
3.1 Strategia zarządzania personelem	17
3.2 Proces zarządzania personelem	21
4. Rekrutacja, zatrudnienie, onboarding i planowanie kadr	22
4.1 Reklamowanie	22
4.2 Podążanie za różnorodnością	23
4.3 Innowacyjny proces rekrutacji	24
4.4 Grupa docelowa i przegląd rynku.....	25
4.5 Atrakcyjny employer branding.....	26
4.6 Onboarding i program wdrożeniowy	27
4.7 Łączenie pracowników w proces rekrutacji	29
4.8 Opracowanie zadań do wykonania dla aplikantów	29
4.9 Podręczniki cyfrowe	30
4.10 Przykład najlepszej praktyki z Johs. Møllers Maskiner A/S.....	30
5. Zarządzanie wynagrodzeniami.....	32
5.1 Kontrola wynagrodzeń pod kątem stronniczości	32
5.2 Automatyzacja płac	33
6. Zarządzanie dodatkowymi świadczeniami (benefitami)	35
6.1 Tworzenie planu dodatkowych świadczeń.....	36
6.2 Przykład najlepszej praktyki z Centrum Motoryzacyjnego w Poznaniu.....	37
7. Zarządzanie efektywnością.....	39

7.1 Cotygodniowa informacja zwrotna	39
7.2 Lista kontrolna zarządzania efektywnością	41
7.3 Regularne spotkania funkcyjne	42
7.4 AI i Chatboty	43
8. Rozwój zawodowy i szkolenia	44
8.1 Inwestowanie w niezbędne umiejętności	44
8.2 Urlop edukacyjny	46
8.3 Ulga od obciążeń związanych z wiekiem	50
8.4 Przykład najlepszej praktyki	51
9. Kultura firmy i relacje między liderami i menedżerami a ich pracownikami	53
9.1 Ankiety pracownicze	54
9.2 Struktura organizacyjna skoncentrowana na pracownikach	55
9.3 Przykład najlepszej praktyki z piekarni rzemieślniczej w Mosinie	56
9.4 Najlepsze praktyki Przykładowa ankieta dla pracowników dotycząca zdolności do pracy i dobrego samopoczucia w pracy	57
10. Koncepcja pracy	59
10.1 Wywiad dotyczący rozwoju pracowników	59
10.2 Rotacja stanowisk pracy	60
10.3 Przykład najlepszej praktyki Rotacja na stanowiskach pracy	62
11. Zapobieganie chorobom psychicznym	64
11.1 Rozpoznawanie wczesnych sygnałów ostrzegawczych	64
11.2 Rozmowa z pracownikiem	65
11.3 Udostępnienie wszystkim pracownikom narzędzi do samooceny zdrowia psychicznego	66
11.4 Organizowanie seminariów	67
12. Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy	69
12.1 Wyznaczanie lidera bezpieczeństwa pracowników	69
12.2 Ocena ryzyka	70

12.3 Instruktaż w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy	70
12.4 Dodatkowe ubezpieczenie dla pracowników	71
12.5 Częste sprawdzanie stanu technicznego maszyn i urządzeń	71
12.6 Przykłady najlepszych praktyk	71
13. Przestrzeganie prawa pracy i zarządzanie różnorodnością	74
13.1 Zasady Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na piśmie	74
13.2 Prawo pracy i przepisy	74
13.3 Zarządzanie różnorodnością	75
14. Inne przykłady najlepszych praktyk	77

1. Wprowadzenie

Wytwarzanie wartościowych produktów i usług przez przedsiębiorstwa i organizacje¹ zależy w dużej mierze od zatrudniania ludzi z najwłaściwszymi kompetencjami (umiejętności, zdolności, wiedza).

Zgodnie z zasadami rynkowymi oznacza, że wśród konsumentów powstaje popyt na dane produkty i usługi, a przedsiębiorstwo może przetrwać w warunkach konkurencji i generować wystarczające zyski.

Oznacza to, że można zapewnić zatrudnienie i, jeśli to konieczne i możliwe, można stworzyć nowe miejsca pracy.

W środowisku pracy, ludzie jako podmioty są nośnikami siły roboczej. Ich wiedza i umiejętności są najbardziej znaczącymi czynnikami produkcji. Kapitał (łącznie z wyposażeniem miejsca pracy) i środowisko (źródła naturalne) są środkami produkcji.”

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, bardzo ważne jest rozwijanie, wzrost i zarządzanie aktywami pracy. Termin organizacyjny „zasoby osobowe” nawiązuje do połączenia z produkcją, alokacją i dystrybucją wiedzy i umiejętności.

Jednak polityka personalna jest czymś więcej niż wykorzystanie siły roboczej. Ma za zadanie:

- postawienie podmiotu, indywiduum, osoby w centrum zainteresowania struktur i procesów służących rozwojowi personelu, jak i przywództwa
- zadbać o odpowiednie warunki ramowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi (prawo pracy, umowy, wynagrodzenia, urlopy itp.)
- zapewnić odpowiednie warunki pracy tak, aby efektywnie zarządzać siłą roboczą (przepisy BHP, zdolność do pracy, rozwój personelu, ustanowienie „psychologicznej więzi” itp.)

Mimo, że w każdym przypadku, funkcje i zadania są różne, celem działań jest:

- inspirowanie i zachęcanie ludzi do pracy na rzecz przedsiębiorstwa (rekrutacja i zatrudnienie)
- szkolenie i zapoznanie pracowników w taki sposób, aby mogli zbudować codzienną rutynę i nabyć doświadczenie

¹ W niniejszym dokumencie wszystkie jednostki gospodarcze, w których tworzone są produkty lub usługi nazywane są „przedsiębiorstwami”, nawet jeśli mają inny status prawny, np. są przedsiębiorstwem prywatnym, biznesem, korporacją czy podobnym.

- rozwijanie ich umiejętności i zapewnienie im perspektyw zawodowych, tak aby mogli i chcieli pozostać w przedsiębiorstwie tak długo, jak to możliwe, dobrze nastawieni (zmotywowani, zaangażowani), zdrowi i produktywni
- uczestniczenie w rozwoju, tak aby rozumieli wewnętrzne relacje, czuli, że kształtować i pogodzić życie zawodowe oraz prywatne i wierzyli, że zadania, które wykonują mają sens i znaczenie (zob.: poczucie spójności; Antonovsky).
- ułatwienie przejścia na okres emerytalny

Cele, sformułowane jako zadania przedsiębiorstwa, oznaczają organizację pracy (w sensie wymogów oraz warunków) przez cały okres zatrudnienia w taki sposób, aby:

- uczenie się pracownika i jego rozwój nie był dla niego szkodliwy, był jednocześnie możliwy do przeprowadzenia, wygodny i twórczy
- zdolność do pracy i bycie zatrudnionym było rozwijane i promowane
- miało miejsce dopasowanie pomiędzy wartościami pracownika i przedsiębiorstwa – zawiera się wtedy „więź psychologiczna”.

Bliskie relacje, interakcje i wzajemne powiązanie z rozwojem organizacyjnym i innymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa mają potencjał, aby wpłynąć na szczęście pracowników i poprzez to sprawić, by byli bardziej zaangażowani.

1.1 Innowacyjne zarządzanie kadrami jako przedmiot projektu REGROW

Temat i przedmiot projektu „ Rekrutacja pracowników młodego pokolenia: innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi (REGROW) jest z jednej strony skonstruowany tak, aby skupiać się na rekrutacji (młodszych) pracowników, a z drugiej – aby tworzyć przestrzeń dla ogólnego poznawania innowacyjnych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Podczas etapu rekrutacji ważne jest, aby zainteresować ludzi danym stanowiskiem pracy, pozwolić im na wypróbowanie stanowiska i przedsiębiorstwa (np. w ramach praktyk), zainspirować ich danym zawodem, pozyskać ich dla przedsiębiorstwa, dokonać wspólnie z nimi selekcji odnośnie żądanych i wymaganych kwalifikacji oraz kompetencji (zatrudnianie), wyszkolenie ich i zapoznanie z nowym miejscem pracy.

Wybór zawodu oraz wejście w zawód są dla wielu osób kluczowymi decyzjami w życiu prywatnym i zawodowym.

Jest to właśnie czas, w którym, w sensie wtórnej socjalizacji, następują znaczące zamiany w osobowości. Celem jest osiągnięcie najlepszego możliwego porozumienia pomiędzy pomysłami na życie i karierę oraz indywidualnego podejścia z jednej strony, a z drugiej – wartościami i kulturą przedsiębiorstwa.

Z perspektywy przedsiębiorstwa i pracownika, ten czas jest inwestycją w przyszłość. Ten długoterminowy wpływ nie powinien być niedoceniany. W tym kontekście, zaleca się, aby nie kończyć jedynie na etapie rekrutacji, ale włączyć go pod względem strategicznym i proceduralnym do całościowej polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Takie podejście odpowiada głównemu **celowi** projektu „zapewnieniu właścicielom, managerom i managerom HR z sektora MŚP możliwości pozyskania kluczowych kompetencji do realizacji nowoczesnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi i wyposażyć ich w tym celu w niezbędne narzędzia, metody i (cyfrowe) systemy”. Aby tego dokonać, wyżej wymienione grupy osób muszą „zająć się już na wczesnym etapie kompetencjami i pomysłami na życie młodych pracowników i porównać je z celami przedsiębiorstwa celem odkrycia podobieństw i różnic”.²

Brak wykwalifikowanych pracowników ogranicza możliwości rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw z powodu niekorzyści wynikających z ich rozmiaru (między innymi, brak specjalistycznych struktur do zarządzania zasobami ludzkimi) i częściowo niższego poziomu świadomości sytuacji na rynku pracy. Rekompensatą może być wyraźna bliskość MŚP do rynku lokalnego i w szczególności do wszystkich zatrudnionych osób i jednocześnie bliskie relacje pomiędzy managerami/właścicielami przedsiębiorstwa i pracownikami (formowanie relacji rodzinnych).

Jednocześnie wiadomym jest, że interakcja pomiędzy kilkoma pokoleniami nie jest nigdy sama w sobie wolna od konfliktów. Dopasowany system i świadome oraz pełne uznania zarządzanie zasobami ludzkimi powinny być prowadzone z poszanowaniem potrzeb i kompetencji wszystkich pracowników i wprowadzać funkcjonalną międzypokoleniową wzajemną komunikację i współpracę, zapobiegać lub eliminować dyskryminację na tle pochodzenia etnicznego, płci, religii, przekonań, wieku, tożsamości płciowej, zapewniać czynności zgodne z wiekiem i starzeniem się pracowników.

² Obydwa cytaty zaczerpnięte wniosku projektowego, str. 76

1.2 Koncept digitalizacji dla wsparcia zarządzania zasobami ludzkimi

Zadania w ramach tego pakietu (szczegółowiej opisane w Pakiet 2, Produkt 1) są następujące:

- Zestawienie (możliwych do przekazania) praktycznych przykładów, instrumentów i modeli cyfrowych dla nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach ze szczególnym uwzględnieniem młodszych pracowników
- Opracowanie praktycznych przykładów i modeli użycia narzędzi cyfrowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Obydwa zadania prowadzą do powstania materialnego Produktu 2 (Pakiet 3), którym jest zestaw narzędzi dla MŚP, umożliwiających połączenie kompetencji pracownika i jego pomysłów na życie z celami przedsiębiorstwa. Głównym założeniem jest, aby narzędzia służyły jako wsparcie funkcji lub zadań, powiązanych z poszczególnymi strukturami, a jednocześnie, aby organizacja przedsiębiorstwa nie była ograniczona algorytmami.

Strategie i procesy zarządzania personelem, jak również instrumenty znalazły zastosowanie w dalszych programach szkoleniowych dla managerów (Pakiet 5). Nauczyciele, doradcy MŚP i doradcy zawodowi zostali przeszkoleni w zakresie stosowania w/w narzędzi w programie train – the – trainer (szkolenia dla szkolących – Pakiet 4). W ramach projektu zaprojektowano, przetestowano oraz oceniono także szkolenia z zakresu coachingu – przeznaczone dla doświadczonych pracowników, którzy zajmują się mentoringiem i szkoleniem młodych kadr (Pakiet 6).

1.3 Treść i struktura raportu – przegląd poszczególnych rozdziałów

Rozdział 2 zawiera przegląd najważniejszych elementów i zadań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W 2.1 zawarto wprowadzenie do strategii zarządzania zasobami ludzkimi, w 2.2 przedstawiono najważniejsze procesy w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W rozdziale 3 uwzględniono zadania planowania zarządzania w zakresie rekrutacji, zatrudnienia i wprowadzenia pracownika do przedsiębiorstwa. W podrozdziałach wyjaśniono, na przykład, procesy i instrumenty, pomagające w podejściu do potencjalnych aplikantów, ale także przedstawiono aspekty związane z atrakcyjnością pracodawcy i budowaniem jego marki.

Zadania administracyjne zarządzania zasobami ludzkimi są wyjaśnione w rozdziale 4. Zarządzanie wynagrodzeniami w rozdziale 5 oraz zarządzanie benefitami w rozdziale 6.

Dalsze zadania rozwoju kadr nawiązują do zatrzymania pracowników i ich dalszego rozwoju (rozdział 8), jak również ich kwalifikacji i kompetencji (rozdział 9), kultury korporacyjnej i uczestnictwa pracownika w życiu firmy (rozdział 10), projektowaniu wymogów miejsca pracy (rozdział 11), aspektów BHP (rozdział 12) i przepisów prawa pracy oraz deklaracji przedsiębiorstw ws. odpowiedzialności społecznej, niedyskryminującego zarządzania różnorodnością (rozdział 13).

Zaprezentowano także cyfrowe narzędzia wspierające niektóre obszary nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, wraz z ich praktycznym zastosowaniem. W niniejszym dokumencie starano się przedstawić różne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi dla MŚP i stworzyć listę licznych przykładów tego, jak przedsiębiorstwa mogą wdrażać małe, ale także bardzo znaczące zmiany w taki sposób, aby ich kadry były gotowe na wyzwania przyszłości.

To oznacza, że przedsiębiorstwo nie musi wdrażać wszystkich zaprezentowanych rozwiązań dla bardziej przyszłościowego i cyfrowego zarządzania kadrą, ale istnieje możliwość wyboru, zgodnie z własnymi potrzebami przedsiębiorstwa.

2. Zarządzanie personelem i pokolenie Z

Głównym pytaniem, które stawiały sobie małe i średnie przedsiębiorstwa, nawet przed pandemią koronawirusa, brzmiało:

Jakie wymagania odnośnie zarządzania kadrami ma MŚP odnośnie rekrutacji odpowiednich stażystów i wykwalifikowanych pracowników?

Z naukowego punktu widzenia można poczynić pewne rozważania i przedstawić wnioski.

Zajęcie się tematem pokolenia Y, a w szczególności pokolenia Z odgrywa znaczącą rolę w przyciąganiu młodych ludzi do małych i średnich przedsiębiorstw. Zwłaszcza pokolenie Z (ludzie urodzeni w przedziale koniec lat 90-tych – 2010 roku) skupia się na innych wartościach związanych z życiem zawodowym niż ich koledzy ze starszych pokoleń. **Przywiązują ogromną wagę do zdrowego stylu życia i wychowywali się z urządzeniami przenośnymi (szczególnie smartfony), które towarzyszą im w codziennym życiu prywatnym, jak i zawodowym.**

Dla przedsiębiorstw, a szczególnie dla zarządzających kadrami, kierowanie pracownikami z różnych pokoleń jest specjalnym wyzwaniem. Różne wartości i podejścia pracowników wynikające z różnic pokoleniowych prowadzą do różnych typów zachowań i działań i często nie można zarządzać nimi efektywnie i stosować podejścia „to samo dla wszystkich” bez powodowania konfliktów i napięć.

Dlatego w obecnych rozważaniach na temat roli zarządzania kadrami, duże znaczenie przypisywane jest zwróceniu uwagi na różne potrzeby pracowników ze wszystkich pokoleń (X, Y i Z). W kontekście pokolenia Z, ich oczekiwania wobec przyszłego pracodawcy są szczególnie podkreślane ze względu na brak wykwalifikowanych pracowników.

Przede wszystkim, na process rekrutacji należy spojrzeć z innej perspektywy. To przedsiębiorstwa zwracają się do aplikantów lub potencjalnych przyszłych pracowników, co jest odwróceniem wcześniejszego postrzegania rekrutacji, które miało miejsce kiedy na rynku brak wykwalifikowanych pracowników nie był odczuwalny.

Specjalne potrzeby pokolenia Z mogą być jednak trudne do jednoznacznego zidentyfikowania i identyczne dla wszystkich młodych ludzi z tego pokolenia. W jednym z badań (Gen Y vs. Gen Z

Workplace Expectations) w szczególności podkreślono różnice pomiędzy pokoleniem Y i pokoleniem Z. Główne przesłania i rekomendacje przedstawiają się następująco:

„Pokolenie Z jest bardziej przedsiębiorcze.

17% generacji Z i 11% generacji Y chce założyć własne przedsiębiorstwo i zatrudniać innych.“

Pokoleniu Z, nie chodzi o pieniądze...jeszcze.

Tylko 28% pokolenia Z stwierdziło, że pieniądze nie motywują ich do cięższej pracy i pozostania dłużej w przedsiębiorstwie, w przeciwieństwie do pokolenia Y (42%).

Pokolenie Z woli komunikację osobistą niż za pośrednictwem technologii.

Pokolenie Z wychowywało się z technologią, jednak 53% przedkłada komunikację osobistą nad narzędzia komunikacji cyfrowej, wiadomości i wideokonferencje. (...)

Jeśli jesteś liderem, bądź szczery!

Liderzy biznesu, zanotujcie sobie:

- Połowa (52%) osób z pokolenia Z i Y potwierdza, że **szczerłość jest najważniejszym elementem bycia dobrym liderem.**
- Pokolenia zgadzają się, że poza szczerością, liderzy powinni **wykazywać jasną wizję** (pokolenie Z 34%, pokolenie Y 35%), oraz posiadać **dobre zdolności komunikacyjne** (pokolenie Z 32%, pokolenie Y 34%).

Porozmawiajmy. Osobiście.

- Wbrew założeniu, że młodszy pracownicy chcą „stałego połączenia” z technologią, większość respondentów z pokolenia Z wskazało, że preferują **komunikację osobistą** z managerami (51%) niż maile (16%) lub chaty (11%).
- Ten sam trend widać w pokoleniu Y: osobiście (52%), mailowo (18%), chaty (11%).
- Niewielu jest zdania, że technologia właściwie ułatwia relacje międzyludzkie z współpracownikami (pokolenie Z 13%, pokolenie Y 14%).

Technologia przeszkadza:

- Lekko ponad jedna trzecia (37%) pokolenia Z wytypowała czaty jako największy czynnik rozpraszający uwagę, na następnych pozycjach klasyfikuje się Facebook (33%) i mail (13%).
- Pokolenie Y wskazało mail (31%), Facebook (28%) i czaty (25%)

Nie każdy z nas lubi multitasking, mimo wszystko

- Zapytani o to, czy lubią multitasking, tylko ponad połowa pokolenia Z odpowiedziała twierdząco, a z pokolenia Y – dwie trzecie (66%).
- Pokolenie Z nie jest skłonne do pracy w środowisku wymuszającym szybkie tempo: 59% respondentów lubi szybkie tempo, tak samo jak 68% pokolenia Y.³

W dalszej części badań, zidentyfikowano następujące cechy pokolenia Z na podstawie różnych metod:

„Cechy pokolenia Z

- Zgodnie z Institute for Emerging Issues (2012), pokolenie Z jest najbardziej zróżnicowane etnicznie i najbardziej zaawansowane technologicznie.
- Pokolenie Z ma nieformalny, indywidualny i bardzo bezpośredni sposób komunikowania, a social media są nieodłączną częścią ich życia.
- Są pokoleniem „Zrób-to-sam”.
- W badaniach przeprowadzonych przez Dan Schawbel (2014), pokolenie Z zdaje się być bardziej przedsiębiorcze, godne zaufania, tolerancyjne i mniej motywowane pieniędzmi niż pokolenie Y.
- Są większymi realistami co do swoich oczekiwań zawodowych i większymi optymistami, jeśli chodzi o przyszłość.
- Bazując na wnioskach Generational White Paper (2011), pokolenie Z wykazuje tendencje do bycia bardziej niecierpliwym, bystym, pozbawionym ambicji poprzednich pokoleń, mającymi nabyte zaburzenie braku uwagi z wysokim stopniem zależności od technologii i z bardzo krótkim okresem koncentracji, bycia

³ Schwabel, D: Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study. Post – Online <http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>

indywidualnym, samostanowiącym, bardziej wymagającym, zachłannym, materialistycznym i uprzywilejowanym.

- Max Mihelich (2013) opisuje pokolenie Z jako instant minded **bardzo mocno skoncentrowane na tematach środowiskowych, bardzo świadomych zagrożenia deficytem wody, co wskazuje na to, że mają wysokie poczucie odpowiedzialności za środowisko naturalne.**
- Amanda Slavin (2015) uważa, że pokolenie chce być usłyszane niezależnie od ich młodego wieku.
- Technologia jest częścią ich tożsamości i są technologicznymi spryciarzami, ale mają problem z umiejętnościami rozwiązywania problemów i nie przejawiają zdolności całościowego spojrzenia na sytuację, osadzenia jej w kontekście, analizy i podejmowania decyzji. (Joseph Coombs, 2013).
- Wydaje się także, że są mniej zaangażowani w głosowanie i uczestniczenie w życiu społeczności, niż wcześniejsze pokolenia. (Institute for emerging issues, 2015).⁴

As a further and at this point the last look at Generation Z, the results of a study are cited that compiled some findings on the subject of recruiting and retention that can be found in other studies in this way or similar.

Jako kolejne a w tym miejscu ostatnie spojrzenie na pokolenie Z, przytoczono wyniki badania, które można znaleźć w innych badaniach i opracowaniach.

"Pokolenie Z jest gotowe do działania, ale ma jasno zdefiniowane żądania:

Przy wyborze pracodawcy, wizerunek przedsiębiorstwa jest mniej ważny niż polecenia z najbliższego otoczenia i social media. Ogólnie najbardziej decydującym kryterium jest atmosfera pracy. **Jasne zadania, jasne granice i ścisłe rozgraniczenie pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym są ważne.** Takie podejście wydaje się być zupełnie różne od podejścia pokolenia Y, które jest bardziej skłonne do mieszania życia prywatnego z zawodowym.

Także, w przeciwieństwie do pokolenia Y, dla którego dzielenie miejsca pracy nie jest problemem, pokolenie Z preferuje posiadanie własnego, dobrze wyposażonego stanowiska.

⁴ Gaidhani, S./Kumar Sharma, B./ Arora, D.: Understanding the attitude of generation z towards workplace. Jan. 2019. Online ([PDF](#)) [UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE \(researchgate.net\)](#); cf. also the discussions and research on Generation Z of Prof. Christian Scholz in [The-Generation Z \(the-generation-z.com\)](#).

Dla pokolenia Z atrakcyjne są możliwości elastycznych godzin pracy, pracy zdalnej, współdzielenie pracy, praca na niepełen etat (...).

Posiadający zdrową pewność siebie w swoich własnych możliwościach technologicznych i świadomi znaczenia szybkiego nabywania wiedzy, pokolenie Z oczekuje, że ich oczekiwania zostaną spełnione.

Są bardzo odporni na formy nacisku – jak na przykład wewnętrzne współzawodnictwo („Jeśli mi się nie podoba, poszukam czegoś innego.”). mobilność młodych pracowników z pewnością zadziwi tradycyjne przedsiębiorstwa. To z tego powodu najprawdopodobniej firmy będą musiały coraz bardziej zabiegać o młodych pracowników.

Przedsiębiorstwa muszą postawić sobie pytanie, **w jaki sposób będą zarządzać i motywować tych ludzi, jak optymalnie wykorzystają ich potencjał i jak ich za to wynagrodzą.**

Podsumowując, sposób myślenia i zachowania pokolenia Z prędzej czy później będzie ścierał się z poglądami innych pokoleń.

Wniosek: Rekruterzy nie powinni publikować pustych employer brandingowych fraz na bardzo źle zarządzanym profilu facebookowym. Pokolenie Z oczekuje bardzo zaawansowanego dialogu osobistego. Przedsiębiorstwa, którym to nie wychodzi, powinny zrezygnować z social mediów."

Szczególną uwagę należy zwrócić na inne oczekiwania i pomysły pokolenia Y w porównaniu do pokolenia Z podczas procesu rekrutacyjnego.

Mając na uwadze wgląd w informacje i wyniki badań, można zacząć od widocznych fundamentalnych różnic pomiędzy tym pokoleniem a innymi pokoleniami, które mogą mieć wpływ na sposób rekrutacji młodych ludzi.

Na tym tle temat cyfryzacji odgrywa w życiu tego pokolenia bardzo dużą rolę. Nawet jeśli nie oczekuje się, że to pokolenie nabędzie szerokie, profesjonalne i użyteczne kompetencje w dziedzinie nauk cyfrowych i technologii, to ze względu na codzienne używanie narzędzi cyfrowych, można założyć, że ogromna ilość prywatnych lub potrzebnych ze względu na zawód informacji jest przetwarzanych i użytkowanych za pośrednictwem narzędzi cyfrowych.

W tym kontekście, z powyżej uwzględnionych wniosków badań wynika, że istnieje szczególna potrzeba otrzymywania ważnych i autentycznych informacji poprzez media cyfrowe – dzięki ich użyciu można zaspokoić wiele potrzeb.

To odgrywa kluczową rolę w wymianie pomiędzy przedsiębiorstwami i potencjalnymi kandydatami oraz pracownikami i czasem stawia przed kadrami zarządzającą personelem duże wyzwania. Ponieważ oczekiwania pokolenia Z przytoczonymi powyżej także znajdują zastosowanie we wszystkich procesach i działaniach związanych z poznawaniem i otrzymywaniem autentycznej informacji od potencjalnego pracodawcy.

To właśnie dlatego przedsiębiorstwa powinny zainteresować się tematem cyfryzacji zarządzania zasobami ludzkimi w nawiązaniu do czynności z zakresu rekrutacji. Ponieważ w najgorszym przypadku, nie dotrą do interesujących grup docelowych pokolenia Z i/lub nie będą w stanie spełnić ich oczekiwań nawiązujących do cyfrowej wymiany autentycznych informacji na temat miejsca pracy, możliwości rozwoju i kariery zawodowej, obecnej atmosfery w pracy i wielu innych tematów. Temat cyfryzacji jest dlatego bezpośrednio powiązany z głównymi zadaniami zarządzania zasobami ludzkimi.

Wnioski dla przedsiębiorstw:

Jako wkład w projekt REGROW, można rozważyć w analizie małych i średnich przedsiębiorstw i ich rekrutacji pracowników z pokolenia Z następujące pytania:

- Czy przedstawiamy nasze przedsiębiorstwo pokoleniu Z za pośrednictwem właściwej (cyfrowej) informacji?
- Czy profile stanowisk w naszym przedsiębiorstwie są dopasowane także do pokolenia Z czy należy je ponownie zaadaptować?
- Czy w procesie rekrutacji bierzemy pod uwagę pokolenie Z i jego oczekiwania względem zatrudnienia?
- Czy mamy w przedsiębiorstwie odpowiednią informację cyfrową, która jest interesująca dla pokolenia Z, np. wartości, aktualna kultura przywództwa, postępowanie z informacjami zwrotnymi i krytyką, rozważenie indywidualnych potrzeb pracy w elastycznych godzinach pracy itp. ?
- Czy nasze procedury wyboru kandydatów umożliwiają identyfikację dobrych aplikantów z pokolenia Z?
- Czy nasze przedsiębiorstwo ma osobisty kontakt z aplikantami z pokolenia Z?

- Czy mamy system zarządzania dopasowany do pokoleń, w którym bierze się pod uwagę różne potrzeby pracowników z pokolenia X, Y i Z podczas okresu zatrudnienia?

3. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi charakteryzuje się silną koncentracją na pracowniku i jego porzebach w różnych fazach i sytuacjach życia. Praca powinna być nieszkodliwa, wykonalna, do zniesienia i twórcza. Kompetencje muszą być wykorzystywane. Dobrze widziane jest uczestnictwo pracownika w podejmowaniu decyzji. Dobrze jest, gdy czynności zawodowe są kompatybilne z życiem prywatnym. Na rynku pracy występuje niedobór dobrze wykwalifikowanych specjalistów i wykwalifikowanych pracowników, co prowadzi do intensywnego konkutowania przedsiębiorstw. MŚP muszą wdrożyć działania nowoczesnego zarządzania kadrami tak, aby osiągnąć postęp i zyskać przewagę nad dużymi przedsiębiorstwami.

W wielu MŚP właściciele prowadzą zarządzanie kadrami samodzielnie. Niekiedy brak odpowiedniej wiedzy lub brak czasu są powodami, dla których właściciel nie może znaleźć rozwiązania dla rozwoju strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Schematy/scenariusze/podręczniki z pomysłami na zarządzanie zasobami ludzkimi i możliwymi problemami i rozwiązaniami mogą okazać się pomocne.

Każde przedsiębiorstwo próbuje znaleźć kadry odpowiednie do produktów i usług. Odpowiednie oznacza: wykwalifikowane, kompetentne, zmotywowane, zaangażowane, produktywne i innowacyjne. Przyciągnięcie takich kadr i utrzymanie ich zdolnych do pracy w okresie zatrudnienia jest głównym zadaniem strategii zarządzania zasobami ludzkimi – wszystko inne, jak np. kwestie administracyjne i godność pracy z prawem pracy są zadaniami codziennymi.

3.1 Strategia zarządzania personelem

Przed kadrami zarządzającymi personelem stoi wiele wyzwań, jak np. aktywne kształtowanie procesów wdrożenia strategii i tworzenia wartości. **Pomaga w tym opis oczekiwanych celów, zadań, funkcji i zakresu odpowiedzialności poszczególnych szczebli zarządzania.**

Długoterminowe planowanie celów i środków bazuje na wizji przedsiębiorstwa co do tego, w jaki sposób chce ono konkurować z innymi.

Strategia stanowi opis tego, co przedsiębiorstwo chce zrobić i jak zamierza to zrobić. Formuluje sposoby i środki, które należy podjąć, aby osiągnąć wyznaczone cele. Im bardziej klarowne są ramy działań, tym większą pewność mają ci, którzy będą w nie zaangażowani. Wyzwaniami są, z jednej strony, łatwe przystosowywanie się strategii do warunków, poprzez regularne przeglądy i z

drugiej strony, pozostawienie we wdrożeniu dostatecznie dużo miejsca na ruchy w codziennym funkcjonowaniu.

Do zaprojektowania strategii testuje się wiele instrumentów, w których zbierane i oceniane są zarówno zasoby (zalety i słabości względem konkurencji), jak również szanse i zagrożenia (w nawiązaniu do rynku). Taka analiza SWOT (ang. Strength - zalety, Weaknesses- słabości, Opportunities - szanse, Threats - zagrożenia) jest szczególnie powszechnym i bardzo użytecznym narzędziem. Ważne jest, aby rozważyć zarówno perspektywę wewnętrzną (pracownicy, udziałowcy, właściciele), jak również zewnętrzną (klienci, dostawcy).

Niektóre przedsiębiorstwa opracowują koncept strategii zgodnie z wypracowaną kartą wyników. W centrum karty wyników zarządzania kadrami są cele, nie metryki. W centrum uwagi jest cel i koncentracja działań powinna leżeć na mierzeniu celu, a nie na tym co da się zmierzyć. Karta wyników skupia się na następujących czterech perspektywach:

- Perspektywa finansowa: czego oczekują od nas nasi udziałowcy i jaką mamy względem nich pozycję?
- Perspektywa klienta: Jaką wartość dodaną chcemy wykreować dla różnych grup klientów?
- Perspektywa procesu: Co możemy poprawić w naszych procesach, aby ulepszyć skuteczne wdrażanie strategii?
- Perspektywa potencjału (uczenie się i rozwój): Jak zapewnimy sukces poprzez rozwój i zmianę w dłuższej perspektywie?

Dla każdej perspektywy zawartej w karcie są określone i udokumentowane cele strategiczne, wskaźniki, oczekiwane wartości wskaźników, środki, kamienie milowe, jak również budżet na środki. Postępy monitoruje się zazwyczaj w ujęciu kwartalnym.

Celem przedsiębiorstwa jako klienta działu kadrowego, jest regularna analiza kluczowych danych kadrowych i otrzymanie wsparcia w optymalizacji. Zawiera się w tym np. obrót na pracownika, koszty szkoleń i edukacji przypadające na pracownika i rok, koszty rekrutacji na jednostkę, jak również koszty zastąpienia pracownika po zmianie stanowiska, wskaźniki zdrowotne i obecności w pracy, wynagrodzenie w zależności od wyników, udział pracowników w zysku, itp.

Na każdym poziomie strategii (ramy długoterminowe, średnioterminowe i cele krótkoterminowe) ważne jest zastosowanie zasady SMART (ang. specific - określone, measurable - mierzalne, accepted - akceptowalne, realistic - realne i scheduled - zaplanowane) w celu dokonania poprawek, jeśli byłyby konieczne.

W celu opracowania strategii, należy najpierw przeprowadzić analizę obecnej sytuacji. Trzeba rozróżnić dwa skorelowane ze sobą elementy strategii, mianowicie:

- (1) nakreślenie struktury i
- (2) ocena wyników.

W pkt. (1) ważne jest:

- a) posiadanie cały czas aktualnego statusu z danymi dot. już zatrudnionego personelu, np. dane liczone na pracownika nawiązujące do:
 - kwalifikacji (zawód, kompetencje/doświadczenie)
 - obecne i wcześniej wykonywane lub możliwe do wykonania zadania
 - wiek; oczekiwany wiek emerytalny
 - długość zatrudnienia w przedsiębiorstwie
 - i, jeśli ważne: płeć, ograniczenia zdrowotne
- b) i opis stanowiska pracy i wymagań na określonym stanowisku:
 - wymagane kwalifikacje i doświadczenie (także przez inne czynności),
 - czas szkolenia stanowiskowego/dostosowania umiejętności i zapoznania
 - zagrożenia dla zdrowia fizycznego i psychicznego
 - ocena krytycznych względem wieku czynników pracy (np. wysoki czynnik stresu) lub wymogów miejsca pracy (np. praca zmianowa, praca nocna)
 - możliwe ścieżki kariery (wejście, rozwój, zatrzymanie).

W szczególności dla a) przydatna jest prognoza średnio- i długoterminowa w celu możliwości oceny rozwoju i potrzeb zmian.

W pkt. (2), ważna jest ocena rozwoju i trendów w 5 obszarach rynkowych:

- a) popyt na produkty i usługi
- b) klienci (struktura klientów)
- c) dostawcy
- d) rozwój technologiczny i zastosowanie technologii
- e) rynek pracy.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi często oderwana jest strategii korporacyjnej. Jednak wymaga niezależnej orientacji w celach kadrowych, łącznie z opisami celów, funkcji, jak również roli zarządzania i wytycznych przywództwa.

Z informacji (1) i (2) można wyciągnąć wnioski. Informacje zawarte w analizie SWOT podlegają ocenie jakościowej i – jeśli możliwe w wieloetapowym procesie partycypacyjnym – ewaluowane w nawiązaniu do celów przedsiębiorstwa.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w sensie inwestowania w kadry musi być przynajmniej tak jasno skalkulowana jak inwestycje w sprzęt czy wyposażenie.

Na przykład należy sprawdzić i ocenić: Którymi kierunkami rozwoju można zarządzać dzięki już zatrudnionemu personelowi? Czy wymagane są dodatkowe kwalifikacje? Czy można je osiągnąć w firmie na drodze szkoleń lub czy muszą być pozyskane na rynku pracy? Czy kierunki rozwoju mają wpływ na inwestycje przestrzenne lub technologiczne – z konsekwencjami dla kwalifikacji? Czy struktura organizacyjna i proces organizacyjny jest odpowiedni? Czy powoduje to zmiany w opisach stanowisk pracy lub ocenie ryzyka?

Wsparcie cyfrowe:

Process zarządzania kadrami może zostać opisany w odpowiednim podręczniku organizacyjnym. Powinny być w nim uregulowane kwestie rutynowej koordynacji managerów operacyjnych. Zadania mogą być wspierane przez zastosowanie dedykowanych narzędzi np. **karta ocen, analiza SWOT i inne.**

Przygotowanie planowania strategicznego w procesie partycypacyjnym może być wspierane (ilustrowane, strukturyzowane, dokumentowane) przez powszechnie dostępne aplikacje jak **Excel i PowerPoint.**

Kluczowe dane jakościowe powinny być cały czas aktualizowane i, jeśli to możliwe, quasi-automatycznie; zbieranie i przechowywanie danych powinno być uregulowane pod względem funkcjonalności w celu zapewnienia ciągłego dopasowywania zgodnie z ramą działań i regularnymi przeglądami.

Bardzo pomocne jest, aby wartości były kreowane w systemie i jednocześnie rozpoznawano wskaźniki nagłej potrzeby działania we właściwym czasie. Przykład: współczynnik obecności spada poniżej x%, koszty szkoleń przekraczają budżet, wskaźnik fluktuacji jest x% wyższy niż w poprzednich trzech latach.

3.2 Proces zarządzania personelem

Strategiczne zarządzanie procesami patrzy na przedsiębiorstwo z perspektywy „dużego obrazu”. Zawiera w sobie planowanie, kontrolowanie, sterowanie czynnościami, co jest konieczne do pogodzenia procesów zachodzących w przedsiębiorstwie ze strategią korporacyjną. To samo dzieje się w procesach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi.

W znaczeniu ciągłego ulepszania procesu, dane stanowiące podstawę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi muszą być sprawdzane pod kątem dokładności, a informacja rynkowa musi być oceniana przez pryzmat jej użyteczności dla kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Regularne monitorowanie powinno być prowadzone z uwzględnieniem analizy SWOT, na przykład podczas corocznego przeglądu procesów.

Kluczowe dla zarządzania zasobami ludzkimi są: rekrutacja, zatrudnienie i rozwój zawodowy personelu. Inne zadania obejmują wynagrodzenia, zarządzanie wynikami, zarządzanie benefitami, rozwój i szkolenia pracownicze, kulturę korporacyjną, projektowanie pracy, zasady BHP, zgodność z prawem pracy i wiele innych. Dla wszystkich funkcji i zadań można pokazać czy i w jakim stopniu wsparcie aplikacji cyfrowych jest możliwe do zastosowania w efektywnym zarządzaniu personelem.

4. Rekrutacja, zatrudnienie, onboarding i planowanie kadr

Rekrutacja i zatrudnienie utalentowanych pracowników jest kluczową odpowiedzialnością działu kadr i znacznie wykracza poza przeglądanie CV i referencji. Planowanie kadr, pisanie ogłoszeń o pracę, reklamowanie otwartych stanowisk pracy, przeświadczenie i rozmowy z kandydatami oraz pomoc managerom w podjęciu decyzji o zatrudnieniu są częścią tego kluczowego zadania działu kadr. Managerowie zarządzający kadrą muszą zajmować się tym, jak również jednocześnie łączyć te zadania z szerszymi celami przedsiębiorstwa, jakimi jest przyciągnięcie różnorodnej, wielopokoleniowej, zmotywowanej i innowacyjnej siły roboczej.

Planowanie kadr wymaga wiedzy na temat aktualnej struktury personelu (dane osobowe, płeć, wiek, kwalifikacje, długość zatrudnienia, wcześniejsze zadania, szkolenia itp.). Wraz z oceną rozwoju rynku i zmianami technologicznymi, prognoza na najbliższe kilka lat daje jasność o ilościowym i jakościowym zapotrzebowaniu na kadry.

Przed przystąpieniem do rekrutacji ważne jest posiadanie aktualnego oglądu na rynek pracy: jak duża jest grupa docelowa w nawiązaniu do wakatu, na który prowadzona jest rekrutacja i jakie kanały komunikacji są najlepiej dostosowane do przyciągnięcia uwagi potencjalnych aplikantów.

4.1 Reklamowanie

Reklamowanie otwartego wakatu jest kluczowe dla przedsiębiorstw. Im więcej reklamujesz wolne miejsce pracy, tym więcej ludzi może na nie zaaplikować i tym większą masz szansę na znalezienie odpowiedniego kandydata. Tradycyjne sposoby reklamowania często opierają się na gazetach i państwowych urzędach pracy, ale młodsze pokolenia nie używają wyłącznie tych kanałów, ale w znacznej mierze czerpią z innych mediów. Często poszukują kontaktu osobistego podczas targów pracy i tym podobnych. Obecnie MŚP powinny używać całego wachlarza różnych kanałów do reklamowania swoich stanowisk pracy i uważnie obserwować nowe możliwości w sektorze rekrutacji.

Wsparcie cyfrowe: jest bardzo zalecane i dostępne. Tradycyjne ogłoszenia mogą być wspierane przez użycie takich mediów jak **Facebook, Instagram, LinkedIn Xing itp.** Tak więc, obecni pracownicy mogą odgrywać kluczową rolę w promowaniu ich przedsiębiorstwa poprzez tworzenie autentycznych opisów dot. zadowolenia z pracy (w formie tekstów, podcastów czy krótkich nagrań video).

We współpracy z lokalnymi szkołami, można także prowadzić prezentacje przedsiębiorstw, na przykład w formie wydarzeń wirtualnych czy konferencji online z wykorzystaniem takich narzędzi jak **GoToMeeting, Fast Viewer, Webex, Zoom, Microsoft Teams, Skype** i tym podobnych.

Bardziej ambitną formą jest stosowanie techniki wirtualnej rzeczywistości, które mogą być użyte do pokazania procesu pracy. Uniwersytety mogą być pomocne we współpracy z organizacjami otoczenia biznesu/izbami.

4.2 Podążanie za różnorodnością

Dla wielu firm różnorodność jest kluczowym czynnikiem sukcesu. W wyniku tego coraz więcej przedsiębiorstw wdraża strategię zarządzania różnorodnością. Dwie trzecie firm w Niemczech, na przykład, już pracuje nad tym celem, a ich liczba stale rośnie. Nikt nie jest taki sam jak ktoś inny i to bardzo dobrze się składa, szczególnie w miejscu pracy. Mimo wszystko, każdy pracownik ma inne talenty i umiejętności, które mogą być wykorzystane przez firmy lub organizacje. Różne pokolenia w tym samym miejscu pracy muszą być także wzięte pod uwagę. Z tego powodu szczególnie ważne w zarządzaniu zasobami ludzkimi – gdzie wdraża się zarządzanie różnorodnością – jest świadomość różnorodności i wykorzystanie jej w pełni korzyści, jakie z niej płyną.

Dołączenie Karty Różnorodności poprzez podpisanie deklaracji różnorodności jest jednym prostym i efektywnym sposobem potwierdzenia, że organizacja ceni różnorodność. Takie karty istnieją w każdym państwie członkowskim Unii Europejskiej i tworzą sieć wartości przez przedsiębiorstwa, które cenią, wspierają i pracują nad poprawą różnorodności wewnątrz swoich struktur. Obecnie jest dostępnych wiele darmowych webinarów, które pomogą ci w tym temacie.



Upředzenia są często bardziej systemowe niż intencjonalne. Jeśli przedsiębiorstwo nie ma wielu zróżnicowanych kandydatów, prawdopodobnie musi zarzucić szersze sieci – poszukać na targach pracy, w szkołach, platformach marketingowych.

Wsparcie cyfrowe: jest możliwe. Obraz struktury miejsca pracy co do wieku, pochodzenia, płci, wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, kompetencji językowych itp. może przedstawiać jakość różnorodności. Nimo to najważniejszą rzeczą jest umiejętność postrzegania różnorodności jako żywej wartości w kulturze przedsiębiorstwa.

Aby zwiększyć liczbę potencjalnych kandydatów, użyj stron do rekrutacji, jak np. **LinkedIn** lub **Xing**.

4.3 Innowacyjny proces rekrutacji

Aby pozyskać najbardziej dopasowanych kandydatów na otwarte stanowisko pracy, ogłoszenie o pracę musi skupiać się na wyznaczonych grupach docelowych.

Rekruterzy często mierzą się z problemem stworzenia atrakcyjnych ogłoszeń o pracę i kampanii rekrutacyjnej. Za pomocą oprogramowania przeznaczonego do rekrutacji można stworzyć atrakcyjne ogłoszenia o pracę i udostępnić je na social media lub w wyszukiwarkach. Dostępne są także inne narzędzia cyfrowe do użycia podczas procesu rekrutacji.

Wsparcie cyfrowe: jest możliwe. Na rynku dostępne są liczne rozwiązania, niektóre bardzo obiecujące są przedstawione poniżej:

- **recruitlab.co.uk:** oferuje śledzenie kandydata, metryki rekrutacyjne, elastyczne formy aplikacji i rekrutację społeczną, co daje więcej kontroli nad procesem rekrutacji.
- **hcm4all.com:** HCM4Recruiting pozwala na łatwe pisanie ogłoszeń. Wszystkie profile wymagań dzielą się na „trzeba mieć” i „mile widziane”.
- **heyjobs.co/en-us:** opiera się na marketing efektywnościowym i sztucznej inteligencji i wykorzystuje je do znalezienia kandydatów na ponad 1 000 stronach i 50+ kanałach. W efekcie przedsiębiorstwo może zyskać 2,5 razy więcej aplikantów niż przez użycie tradycyjnych platform.
- **www.jobufo.com:** jest to opracowany asystent rekrutera, który uruchamia się przyciskiem – bezpośrednio na twojej stronie internetowej. Asystent oferuje kandydatowi unikalna podróż, a aplikacje są wysyłane bezpośrednio do systemu rekrutacyjnego. W

efekcie, przedsiębiorstwo dostaje kompletne i sprawdzone aplikacje. Łącznie z zweryfikowanymi danymi kontaktowymi.

- **www.kenjo.io:** jest to oprogramowanie „wszystko w jednym”, które także oferuje usługi rekrutacji.

4.4 Grupa docelowa i przegląd rynku

Aby pozyskać najbardziej dopasowanych kandydatów na dane stanowisko, ogłoszenia o pracę muszą być skierowane do określonych grup docelowych. Różne grupy docelowe spędzają czas na różnych portalach społecznościowych. Jeśli, na przykład, przedsiębiorstwo odzieżowe szuka eksperta od marketing, **Instagram** może być dobrą platformą do zamieszczenia ogłoszenia. W przypadku gdy to przedsiębiorstwo szuka kontrolera, może lepszą platformą w tym przypadku będzie **LinkedIn** a jeśli szuka programisty być może sprawdzi się **reddit** czy **Glassdoor**. Duża ilość różnych platform do rekrutacji narzuca konieczność wyboru tej najbardziej obiecującej, by utrzymać proces jako uzasadniony z ekonomicznego punktu widzenia. Ważne jest, aby pamiętać o tym podczas formułowania strategii i używania narzędzi.

DO ROZWAŻENIA: Ponieważ istnieje tak wiele dostępnych platform, warto wziąć pod uwagę zewnętrzną pomoc podczas procesu rekrutacji, ze względu na oszczędzanie czasu i środków koniecznych na zapoznanie się z poszczególnymi platformami i ich funkcjami.

Wsparcie cyfrowe: jest dostępne. Czynności te wspierają proces rekrutacji, można użyć takich narzędzi cyfrowych jak wyszukiwanie online, ukierunkowane wyszukiwanie osób i kampanii rekrutacyjnych. Sprawdź ustawienia na stronach internetowych jak **LinkedIn** lub **Xing**, podczas zamieszczania ogłoszenia o pracę.

4.5 Atrakcyjny employer branding

Employer branding jest ważną częścią pozwalającą na zarządzanie i wpływanie na renomę przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Atrakcyjny i właściwy employer branding pomaga przyciągnąć podczas procesu rekrutacji właściwe osoby. Marka pracodawcy obejmuje postrzeganie przez rynek Twojej firmy jako pracodawcy, ale także definiuje Twoją obietnicę (lub propozycję wartości pracownika) wobec pracowników w zamian za ich wiedzę, umiejętności, kontakty lub umiejętności.

Employer branding to zasadniczo proces marketingu Twojej firmy wśród

potencjalnych pracowników. Można to osiągnąć poprzez podkreślenie unikalnych różnic kulturowych firmy, a następnie dążenie do ich wzmocnienia, aby pozycjonować się jako najlepsze miejsce pracy. Dobra, ustrukturyzowana kampania może pomóc w przekazaniu propozycji wartości, ale każda kampania, bez względu na to, jak dobrze przemyślana, zakończy się fiaskiem, jeśli nie będzie autentyczna. Wtedy cały wysiłek poszedł na marne. Po drugie, zdecydowanie nie chcesz ryzykować uszkodzenia reputacji swojej firmy przez składanie fałszywych obietnic. Zapytaj swoich pracowników, jakie dodatkowe korzyści chcieliby zobaczyć. Słuchaj uważnie i stosuj w praktyce to, co jest możliwe.

Ambasadorami marki pracodawcy są pracownicy firmy. Mogą być wartościowym modulem Twojej strategii budowania marki pracodawcy. Pracownicy są bardzo autentycznymi ambasadorami marki. Dla osób z zewnątrz są najbardziej zaufanym źródłem prawdy o tym, jak działa firma. Jeśli firma chce opowiedzieć swoją historię, ci ambasadorowie są najlepszymi gawędziarzami.

„Praca rządzi!” autorstwa Lazlo Bock jest książką dającą wgląd w zarządzanie kadrami w Google. Specjalny rozdział poświęcony jest wysokiej jakości rekrutacji, tworzeniu opłacalnego procesu. Przedstawia także sposób, w jaki przedsiębiorstwo może odnosić zysk na przyciąganiu talentów poprzez już zatrudnionych pracowników.



Wsparcie cyfrowe: możliwe. Skorzystaj z mediów społecznościowych swojej firmy, takich jak **LinkedIn, Facebook i Instagram**, i upewnij się, że Twoja witryna istnieje, jest atrakcyjna graficznie i aktualna. Ambasadorzy marki pracodawcy mogą korzystać ze swoich profili **LinkedIn** i innych mediów społecznościowych, aby rozpowszechniać informacje.

Możliwe jest również profesjonalne wsparcie, które w zależności od posiadanych zasobów i doświadczenia jest wskazane. Powstaje kilka agencji zajmujących się brandingiem pracodawców, które pomagają firmom we wprowadzaniu własnego brandingu pracodawcy. Jednak możesz czuć się pewniej współpracując z agencją, która ma udokumentowane doświadczenie i jest częścią międzynarodowej sieci zawodowej (takiej jak European Employer Branding Agencies Association).

Dalsze myślenie: Czy stworzyłeś program mentorski, aby promować młodszy personel przyszłości we własnej firmie? Następnie opublikuj wywiad z mentorem i protegowanym, w którym obaj mają równy głos. Nie da się sprecyzować wyrażenia „dobre możliwości kariery” w bardziej autentyczny sposób.

4.6 Onboarding i program wdrożeniowy

Proces onboardingu służy do powitania nowych pracowników w firmie, pomaga im przejść do nowej roli i wspiera ich w zapoznaniu się z warunkami operacyjnymi i wymogami pracy. Większość pracodawców uważa, że pozytywne doświadczenie onboardingowe ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu decyzji nowego pracownika o pozostaniu w firmie. Zapewnienie zindywidualizowanego programu wprowadzającego pracowników, który ucieleśnia kulturę firmy i szkoli nowych pracowników w zakresie przyszłej ścieżki, ma kluczowe znaczenie dla rzeczywistego przygotowania ich do odniesienia sukcesu w firmie. Skuteczne usługi wprowadzające i wprowadzające wykraczają poza proste powitalne wiadomości e-mail i obejmują pozytywne wrażenia pracowników. Obejmuje to wszystko, od rozbicia filmu o nowym zatrudnieniu po personalizację biurka za pomocą przemyślanych elementów i nakreślenie prostej mapy drogowej prowadzącej do sukcesu. W przypadku MŚP proces onboardingu może zająć jeden lub dwa dni z doświadczonym kolegą jako „rodzicami chrzestnymi” lub mentorami. Dla przedsiębiorstw rzemieślniczych istotne jest pokazanie, jak wygląda proces produkcji/pracy.

Zazwyczaj zarówno osobom, które ukończyły szkolenie zawodowe, jak i nowoprzybyłym z innych firm, konieczne jest wprowadzenie w działania. Ta faza początkowej rutyny i

przyzwyczajenia trwa od kilku dni w przypadku powtarzalnych zadań do kilku tygodni lub nawet miesięcy w przypadku złożonych zadań.

Wejście do firmy służy również poznaniu wartości firmy, zwyczajowego repertuaru behawioralnego oraz postawy menedżerów i współpracowników. Ta faza socjalizacji jest wykorzystywana zarówno przez firmę, jak i pracowników do testowania stabilności psychologicznej umowy o pracę.

W przypadku wszystkich zadań sensowne jest posiadanie wykonalnego planu:

- lista kontrolna onboardingu i osoba odpowiedzialna.
- podręcznik wprowadzający, mentorzy, regularne informacje zwrotne od przełożonego i mentora (co jest dobre? Co wymaga poprawy? Co trzeba zrobić dobrze/lepiej?).
- uważne rozmowy w celu zbadania nastroju.
- ... a następnie coroczne dialogi dotyczące życzeń i perspektyw rozwojowych.

Cały proces onboardingu i wdrożenia należy rozumieć jako niezbędną inwestycję w przyszłość.

Wsparcie cyfrowe: jest

możliwe. Aby dotrzeć do swoich pracowników, możesz skorzystać z **eBooka** lub **pdfa** i wielu różnych kanałów komunikacji wewnętrznej. Można również dołączyć filmy i warsztaty.

Pełne oprogramowanie, które warto rozważyć, to **hierology.com**. Dzięki temu rozwiązaniu programowemu możesz rejestrować krytyczne materiały dotyczące rekrutacji podczas procesu rozmowy kwalifikacyjnej, jednocześnie rozpoczynając pracę nowo zatrudnionych pracowników z właściwą nogą dzięki programowi onboardingowemu, który mogą ukończyć online przed datą początkową. Inne alternatywy to **Freshteam**, **Personio**, **Userlane**, **Wrike** lub **Newired**.

Wskazówka: żaden rozmiar nie pasuje do wszystkich, ale rozpoczęcie od krótkiej, ale wciągającej wiadomości wideo przez dyrektora generalnego lub właściciela może być świetnym punktem wyjścia.



4.7 Łączenie pracowników w proces rekrutacji

W MŚP możliwe jest włączenie w proces rekrutacji wszystkich pracowników. Właściciel może porozmawiać ze swoimi pracownikami, a następnie uzyskać informacje o tym, jakie kompetencje i umiejętności są potrzebne w zespole, aby wyciągnąć wnioski do konkretnego opisu wymagań i pożądanych kompetencji. Nawet jeśli właściciel ma bardzo konkretne wyobrażenia na temat stanowiska i nowego pracownika, warto poprosić innych pracowników o nowe spojrzenie.

Wsparcie cyfrowe: jest możliwe. Ogólnie rzecz biorąc, to zadanie obejmuje wiele osobistych interakcji, ale wyniki można podsumować za pomocą narzędzi cyfrowych, takich jak ankieta online i/lub arkusze kalkulacyjne programu Excel.

4.8 Opracowanie zadań do wykonania dla aplikantów

Szczególnie w małych przedsiębiorstwach rzemieślniczych niezbędne są umiejętności praktyczne. Zatrudniając kogoś doświadczonego w umiejętnościach, ważne jest, aby zweryfikować umiejętności. Dlatego firma może poprosić kandydata o zaprezentowanie swoich umiejętności poprzez wykonanie zadania praktycznego. W tym celu firma lub doświadczony zespół powinny wcześniej opracować kilka drobnych zadań praktycznych. Zadania te powinny różnić się w zależności od zawodu i wieku/doświadczenia wnioskodawcy.

Jeżeli krótkie próbki pracy podczas rozmowy kwalifikacyjnej nie są wystarczające do określenia przydatności, kandydaci mogą otrzymać kilkudniowy staż pracy. Służy to obu stronom do sprawdzenia, czy firma, zadanie i osoba pasują do siebie.

Zapewnienie bezstronności procesu rozmowy kwalifikacyjnej może okazać się sporym wyzwaniem. Wiele firm, dużych i małych, zmagало się z tym problemem. Firma Google udostępniła publicznie sposób, w jaki prowadzą proces i dostępne są zasoby.

EntreComp - narzędzie do mapowania kompetencji oparte na UE może pomóc w identyfikacji kompetencji Twoich pracowników.

Wsparcie cyfrowe: do tego zadania nie jest konieczne korzystanie z rozwiązania cyfrowego.

4.9 Podręczniki cyfrowe

Cała polityka personalna powinna być jasno określona w podręczniku pracownika i powinna być obowiązkowa dla wszystkich nowych pracowników. Osobiście poinformuj o ważnych punktach i poproś pracowników o podpisanie przed zawarciem umowy dokumentu potwierdzającego, że zapoznali się z podręcznikiem i zgadzają się przestrzegać jego warunków.

Przydatne informacje dla nowego pracownika przed pierwszym dniem pracy mogą obejmować:

- List powitalny
- Umowę o pracę
- Inne ustalenia umowne
- Arkusz informacyjny, jakie dane są potrzebne na pierwszy dzień roboczy lub z góry
- Agendę na pierwszy dzień roboczy, spotkania w pierwszym tygodniu
- Informacje o firmie, produktach, rynkach, klientach i konkurencji
- Informacje o znalezieniu mieszkania
- Plan sytuacyjny, kierunki, połączenia transportu publicznego
- Bilet parkingowy
- Uwaga: zamelduj się tutaj pierwszego dnia pracy...

W związku z tym, aby wywrzeć dobre wrażenie i powitać nowego pracownika, należy odpowiednio wcześniej przygotować jego miejsce pracy. Należy również poinformować kolegów kilka dni wcześniej i opracować harmonogram na pierwszy dzień i pierwszy tydzień.

Ostatnio coraz więcej firm decyduje się na zastąpienie pisanego podręcznika krótkimi filmami, które są zabawne, ale pouczające. Niektóre firmy przetestowały również metody grywalizacji, aby proces był bardziej angażujący dla nowicjuszy.

Wsparcie cyfrowe: jest możliwe. Podręcznik powinien być dostępny jako dokument pdf dla wszystkich pracowników. Powinien zostać wysłany do nowych pracowników e-mailem. Można go uzupełnić krótkimi filmami, interaktywnymi funkcjami lub grywalizacją.

4.10 Przykład najlepszej praktyki z Johs. Møllers Maskiner A/S

Johs. Møllers Maskiner A/S to firma składająca się z 4 spółek w grupie.

Firma produkuje wiele różnych produktów w przemyśle żelaznym. Przedsiębiorstwa są rozmieszczone geograficznie w południowej Danii. Firma jest starym przedsiębiorstwem, które rozwinęło się dzięki przejęciu innych firm, ponieważ uzupełniały one główną firmę.

Problem: W miarę rozwoju firmy i umieszczania jej w różnych miejscach, trudno było zapanować nad zadaniami HR i sprawić, by były one wykonywane jednolicie w całej firmie, a w 4 spółkach robiliście to inaczej i stało się to problemem, gdy kupiliście pozostałe spółki do Grupy.

Rozwiązanie: Zaraz po zakończeniu kursu firma zainwestowała we wspólny program HR (EasyCruit), który jest wykorzystywany jako wspólna platforma w związku z rekrutacją, rozwojem pracowników i ogólnym zarządzaniem danymi HR wszystkich pracowników w 4 firmach, tak że wszystkie zadania HR są rozwiązywane w równym stopniu na wspólnej platformie. Do wspólnego systemu włączono również szereg instrukcji pracy dla różnych funkcji roboczych, aby kierownicy mogli czerpać różne opisy przy zatrudnianiu nowych pracowników.

Ponadto Linda, która uczestniczyła w kursie, opracowała nowy plan onboardingu, który jest wspólny dla wszystkich 4 firm, a menedżerowie są uczeni, jak ważne jest przeprowadzanie onboardingu.

Ponadto, ich szkolenia dla stażystów zostały ujednolicone dla wszystkich 4 firm w taki sposób, że wszyscy stażyści mają podobny plan szkolenia dla stażystów, który dotyczy całej firmy, a menedżerowie zostali również przeszkoleni w zakresie monitorowania szkolenia stażystów podczas ich szkolenia.

5. Zarządzanie wynagrodzeniami

Ustalanie przedziałów płacowych dla stanowisk, w przypadku ustaleń zbiorowych, od których można odstąpić jedynie w przypadku pojawienia się korzystniejszej możliwości, rozdzielanie obowiązków pracowników i przydzielenie ich do odpowiedniego działu na podstawie ich kwalifikacji oraz modyfikowanie wynagrodzenia w celu odzwierciedlenia osiągnięć i dokonań to zadania wykonywane przez dział kadr. Zarządzanie nagrodami za wyniki, takimi jak premie na koniec roku i prowizje od sprzedaży, to kolejne powszechne działanie HR w tej dziedzinie. Kierownik działu HR będzie odpowiedzialny za opracowanie korporacyjnego planu wynagrodzeń i współpracę z przełożonymi i menedżerami w celu zapewnienia, że polityka wynagrodzeń jest konkurencyjna i równa w całej firmie.

W większości przypadków księgowość płacowa jest zlecana podmiotom zewnętrznym. Do użytku wewnętrznego istnieją odpowiednie aplikacje i systemy administrowania pracownikami oparte na specjalistycznym oprogramowaniu.

Dobrze jest również stale monitorować wynagrodzenia i porównywać je z innymi firmami. W wielu krajach dostępne są okresowe raporty płacowe, które dają Państwu doskonały wgląd w to, jak Państwa firma wypada na tle konkurencji.

5.1 Kontrola wynagrodzeń pod kątem stronniczości

Ustalenie reguł i zapewnienie szkoleń nie wystarcza, aby wyeliminować uprzedzenia ze struktury wynagrodzeń w firmie. Przeprowadzanie rutynowych audytów pod kątem płci, wieku, zdolności do pracy i innych cech objętych przepisami antydyskryminacyjnymi jest jednym ze sposobów zapewnienia, że praktyki płacowe są równe i zgodne z prawem. Można to poświadczyć i wykorzystać jako część strategii marketingowej pracodawcy. Różnice w wynagrodzeniach muszą być uzasadnione, aby zachować spokój w pracy. W żadnym wypadku nie mogą mieć charakteru dyskryminacyjnego ze względu na cechy indywidualne, takie jak wiek, płeć lub pochodzenie, lecz mogą co najwyżej odnosić się do wymagań pracy i kompetencji w tym zakresie.

Są jednak firmy, które podeszły do tego zupełnie inaczej. Na przykład Google uważa, że jeden wyjątkowy inżynier może wykonać pracę 300 przeciętnych inżynierów i dlatego ogłosił publicznie, że ich wynagrodzenia znacznie się różnią.

5.2 Automatyzacja płac

Przetwarzanie płac w oparciu o Excel jest stosowane przez wiele małych firm, które dopiero zaczynają i zatrudniają tylko kilku pracowników. Przełożeni pracowników mogą używać formuł matematycznych, aby pomóc w schemacie zarządzania personelem. Istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia błędów urzędniczych i matematycznych, ponieważ dane są wprowadzane ręcznie, a także ryzyko, że w efekcie otrzymają Państwo podwójne lub brakujące informacje. Życie przedsiębiorców staje się prostsze dzięki automatyzacji. W metodzie automatycznej listy płac do obliczania wszystkich wynagrodzeń wykorzystuje się oprogramowanie. Program elektroniczny uwzględnia godziny, podwójny czas pracy, pensje, prowizje, premie, podwyżki, nadgodziny, potrącenia z wynagrodzenia, auto-płatności i zwroty za edukację. Ręczne wykonywanie procedur wymagających dużych zasobów, takich jak raportowanie podatków federalnych, stanowych i lokalnych, przetwarzanie bezpośrednich wpłat, generowanie raportów

i obliczanie potrąceń, zajmuje dużo czasu. Z kolei automatyzacja płac w zakresie planowania wynagrodzeń oszczędza Państwa czas i wysiłek.

- 24% właścicieli MŚP poświęca cztery lub więcej godzin tygodniowo na administrowanie listą płac, co daje minimum 16 godzin miesięcznie.

- 32% właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw przynajmniej raz popełniło błąd na liście płac.

- 42% właścicieli MŚP korzysta z własnych, stworzonych przez siebie rozwiązań w zakresie płac, co może być stratą czasu i otwiera drogę do błędów.

Wsparcie cyfrowe: jest możliwe i godne polecenia. Na rynku istnieje wiele rozwiązań programowych, niektóre są specjalnie zaprojektowane dla MŚP, np.

zenefits.com,

gusto.com,

paychex.com,

adp.com,

onpay.com lub



surepayroll.com.

Wszystkie prezentowane rozwiązania oferują od jednego do trzech miesięcy bezpłatnego okresu próbnego, więc warto wypróbować różne rozwiązania przed ostatecznym zakupem.



6. Zarządzanie dodatkowymi świadczeniami (benefitami)

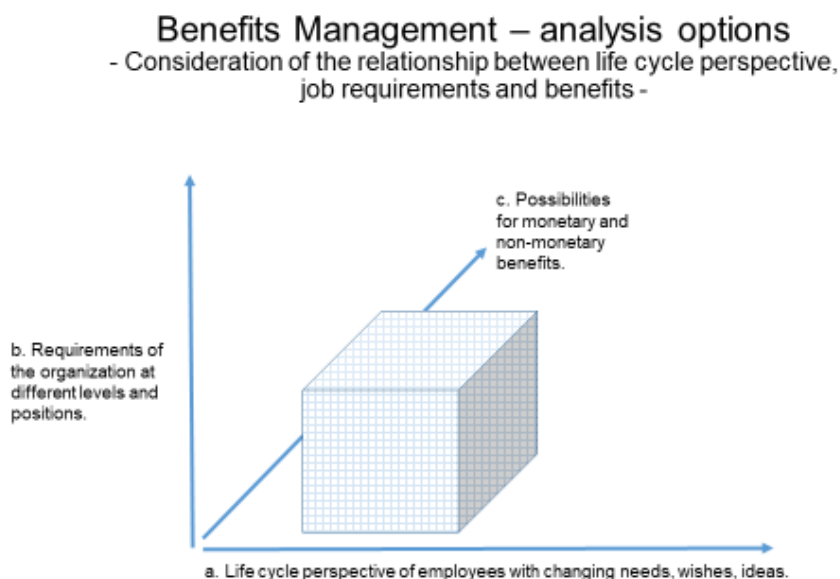
W ramach zarządzania dodatkami w firmie planuje się i przyznaje dodatkowe wynagrodzenia lub świadczenia niepieniężne dla pracowników. Koncepcja strategiczna i określenie nadrzędnych celów, np. przejrzystość, sprawiedliwość (słowo kluczowe: równe wynagrodzenie), odbywa się w kierownictwie kadr lub w kierownictwie firmy.

Zwykła struktura zarobków nie jest przedmiotem zarządzania benefitami, ale obszary te mogą się pokrywać. Działania mające na celu zaprojektowanie i poprawę miejsca pracy lub warunków pracy, które są już wymagane przez prawo, nie są częścią zarządzania benefitami.

Główne cele zarządzania dodatkowymi świadczeniami:

- Przyciągnięcie pracowników,
- Zatrzymanie pracowników,
- Poprawa wewnętrznej i zewnętrznej reputacji firmy.

Istnieje wiele możliwości przyznania pracownikom dodatkowego wynagrodzenia pieniężnego i/lub innych świadczeń (również niepieniężnych), np. w zakresie środków zdrowotnych w miejscu pracy lub poza firmą (kluby sportowe), zabezpieczenia emerytalnego, ubezpieczenia, udziału pracowników, żywienia, opieki nad dziećmi itp.



Ogólnie rzecz biorąc, chodzi o stworzenie korzystnych warunków dla utrzymania dobrej kondycji fizycznej i psychicznej pracowników przez cały okres zatrudnienia, a w niektórych przypadkach również po jego zakończeniu.

Aby odpowiednio zaprojektować zarządzanie dodatkowymi świadczeniami dla pracowników, należy (co najmniej) rozważyć wzajemne powiązania pomiędzy (a) zmieniającymi się potrzebami pracowników, (b) częściowo zmieniającymi się wymaganiami dotyczącymi stanowisk w firmie oraz (c) istniejącymi możliwościami świadczeń pieniężnych i niepieniężnych.

6.1 Tworzenie planu dodatkowych świadczeń

Firma może zaoferować swoim pracownikom katalog dodatkowych świadczeń, z których pracownicy mogą wybrać swój ulubiony wariant. Niektóre świadczenia będą dla niektórych pracowników bardziej atrakcyjne niż inne, ale dla innych osób może być odwrotnie. Firma może stworzyć katalog takich świadczeń i przypisać każdemu z nich punkty. Każdy pracownik otrzymuje budżet punktów, które może "wydać" na swoje benefity. Na przykład:

Liczba punktów dla jednego pracownika: 6

Dodatkowe świadczenie	Punkty	David	Elisa	Jasmin
Telefon komórkowy	3	x		
Karnet na siłownię	2		x	x
Bon podarunkowy do Amazon o kwocie 20 Euro	1	x		x
Bilet komunikacji publicznej	2		x	
Rower	1			x
Jeden dodatkowy dzień urlopu	2	x	x	x
Dodatkowe ubezpieczenie dentystyczne	1		x	
Razem		6	6	6

Wsparcie cyfrowe: Plan dodatkowych świadczeń może być łatwo wspierany przez specjalne oprogramowanie. W rzeczywistości zaleca się korzystanie z takiego oprogramowania, aby zwiększyć elastyczność pracowników. Zarządzanie dodatkowymi świadczeniami jest często

uwzględniane w różnych systemach oprogramowania do zarządzania wynagrodzeniami. Jednym z przykładów oprogramowania zawierającego taką opcję jest: WorkforceHub.

6.2 Przykład najlepszej praktyki z Centrum Motoryzacyjnego w Poznaniu

Centrum oferuje produkty przystosowane do zasilania gazem każdego typu silnika. Firma współpracując z wieloma przedsiębiorcami z Włoch przenosi się na rynek polski i wdraża wszelkie pomysły i innowacje mające na celu poprawę jakości montażu instalacji oraz jakości samych urządzeń. Centrum działa na rynku motoryzacyjnym w zakresie instalacji gazowych od 15 lat. Kwestie związane z kadrami w firmie są rozwiązywane bezpośrednio przez menedżerów. Polityka personalna firmy nie jest sformalizowana i nie jest jasno określona. Funkcja personalna realizowana jest na poziomie wykonawczym i ogranicza się głównie do zadań administracyjnych.

Problem: Przeprowadzona w firmie diagnoza stanu Zarządzania Zasobami wykazała m.in. przez to, że jednym z istotnych problemów jest niski poziom kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie HRM - brak odpowiednich kompetencji w zakresie: motywowania, oceny i rozwoju podwładnych, budowania zespołu oraz komunikacji interpersonalnej.

Rozwiązanie: Wdrożono pozafinansowy system motywacji pracowników, co pozwoliło na efektywniejsze i zintegrowane pracowników z kadrą zarządzającą, stworzyło przyjazną atmosferę w miejscu pracy, a ponadto ukształtowało wizerunek firmy jako dbającej o własnych pracowników. Mimo to nie ma gotowej recepty na najlepsze pozafinansowe środki motywacyjne, ponieważ każdy pracownik i każdy zespół jest inny. Skuteczne motywowanie zaczyna się od szczegółowego zbadania potrzeb pracownika, które zależą od jego cech osobowych, sytuacji życiowej, środowiska pracy, wiedzy, przekonań i oczekiwań.

Narzędzie do badania satysfakcji i zaangażowania pracowników przeprowadzane online za pomocą narzędzi cyfrowych, jest to powszechnie stosowane narzędzie, które pozwala poznać poziom satysfakcji zatrudnionych osób, w odniesieniu do wybranych obszarów funkcjonowania firmy.

Korzyści dla pracodawcy:

- Umiejętność identyfikacji czynników wpływających na rozwój oraz obniżających satysfakcję i zaangażowanie pracowników.

- Poznanie opinii pracowników na temat obecnie stosowanego systemu motywacyjnego w firmie.

7. Zarządzanie efektywnością

Zarządzanie efektywnością to ciągły proces oceny wyników pracy poszczególnych pracowników, identyfikowania obszarów wymagających poprawy i doceniania osiągnięć. W wielu organizacjach ocena wyników odbywa się regularnie, często raz w roku, z dodatkowymi ocenami według życzenia pracownika lub kierownika.

Jeżeli pracownik osiąga słabe wyniki lub narusza zasady, pracodawca musi określić przyczynę takiego stanu rzeczy i znaleźć sposób, aby pomóc pracownikowi wrócić na właściwą drogę. Polityka dyscyplinarna powinna być jasno określona w regulaminie, a kierownicy powinni być przeszkoleni w zakresie jej stosowania.

Cyfrowe rozwiązanie w zakresie zarządzania efektywnością pomaga w ustalaniu indywidualnych celów i priorytetyzacji pracy. Ponadto, gdy pracownicy rozumieją, jak ich wyniki przyczyniają się do realizacji ogólnych celów biznesowych, stają się bardziej zaangażowani i zmotywowani do osiągnięcia wyznaczonego celu (celów).

Podsumowując, można powiedzieć, że małe firmy mogą zwiększyć zaangażowanie pracowników, podnieść wydajność i stymulować wzrost dzięki zautomatyzowanemu oprogramowaniu do zarządzania efektywnością. MŚP mogą mieć dostęp do wszystkich celów organizacyjnych i wyników pracowników na wyciągnięcie ręki, katalizując wzrost i innowacje poprzez cyfrowe zarządzanie efektywnością.

7.1 Cotygodniowa informacja zwrotna

Podczas udzielania dobrej informacji zwrotnej doceniane są mocne strony pracowników oraz identyfikowane są możliwości nauki i rozwoju. Z informacją zwrotną od pracowników mamy do czynienia, gdy członkowie zespołu wykorzystują połączenie nieformalnych i ustrukturyzowanych mechanizmów informacji zwrotnej, aby się komunikować, współpracować i osiągać swoje cele. Szczególnie dla młodszych pracowników stała informacja zwrotna jest bardzo ważna. Mogą oni domagać się jej w sposób bardziej ciągły, niż jest to przyjęte przez wielu menedżerów wyższego szczebla (na przykład raz w tygodniu). Ta informacja zwrotna powinna być dwustronna. Pracownik może powiedzieć, jakiego rodzaju pomocy potrzebuje, a menedżer może powiedzieć, jak sobie radzi.

Dla MŚP odpowiedni może być model informacji zwrotnej 360°. W tym modelu każdy pracownik otrzymuje informacje zwrotne od wszystkich swoich współpracowników, z którymi pracuje na co dzień. Następnie druga część modelu to samoocena pracownika.

Wsparcie cyfrowe: Jest możliwe. Obecnie do tych rund informacyjnych można wykorzystać wideorozmowy i/lub wspólne dokumenty. W przypadku informacji zwrotnej 360° można wykorzystać ankiety online: Każdy pracownik otrzymuje informacje zwrotne od wszystkich swoich współpracowników, z którymi pracuje na co dzień. Następnie druga część modelu to samoocena pracownika i - np. kwartalna, półroczna, roczna - rozmowa rozwojowa lub doceniająca wymiana doświadczeń z przełożonym.

Nie powinniśmy narzucać firmom konkretnych aplikacji, posłańców. Programy, z których będą korzystać, powinny być dopasowane do ich potrzeb, ale przede wszystkim dostosowane do ich możliwości. Możemy podać przykłady rozwiązań dotyczących korzystania z Microsoft Teams, Skype itp.

Wybierając komunikator, właściciel firmy będzie kierował się następującymi cechami/parametrami:

- Czy program ma wersję bezpłatną?
- Czy program jest dostępny dla urządzeń mobilnych?
- Czy program jest dostępny dla komputerów z systemem Windows?
- Jaki jest limit czasu spotkania w wersji bezpłatnej?
- Jaki jest limit uczestników spotkania w wersji bezpłatnej?
- Czy konieczne jest zainstalowanie specjalnego oprogramowania?
- Czy program ma wbudowany czat?
- Czy program pozwala na wysyłanie plików jako załączników?
- Czy można nagrywać spotkanie?
- Czy spotkanie można udostępnić za pomocą bezpośredniego linku?
- Czy program jest w języku kraju właściciela firmy, np. polskim, niemieckim itd.

Nie możemy wykluczyć, że znajdują się również firmy, które zdecydują się na korzystanie z płatnego oprogramowania.

7.2 Lista kontrolna zarządzania efektywnością

Zarządzanie efektywnością kładzie nacisk na to, co firma chce osiągnąć w dłuższej perspektywie i daje pracownikom możliwe do spełnienia oczekiwania, aby odnieśli sukces.

Najlepszym sposobem na uruchomienie nowego procesu zarządzania efektywnością jest stworzenie listy kontrolnej w celu określenia kluczowych obszarów, w których można uzyskać największy wpływ. Lista kontrolna procesu zarządzania efektywnością jest doskonałym początkiem zarówno dla pracowników, jak i dla menedżerów, aby monitorować wyniki, spełniać oczekiwania

i dostarczać krytycznych informacji o stanie i rozwoju firmy.

Ocena zarządzania efektywnością powinna koncentrować się na celach organizacyjnych i rozwoju pracowników. Jako część procesu zarządzania efektywnością i rozwoju, lista kontrolna może poprowadzić menedżerów i pracowników przez proces i zainicjować produktywną komunikację podczas i po ocenie wydajności. Lista kontrolna procesu zarządzania efektywnością jest logicznym i spójnym sposobem przygotowania i przeprowadzenia kontroli efektywności pracowników.

Przejsie na system zarządzania efektywnością należy rozważyć, jeżeli prawdziwym celem oceny wydajności jest rozwój pracowników i zmiany organizacyjne. Powinni Państwo wykorzystać listę kontrolną jako część planu ramowego, aby ukierunkować udział w procesie poprawy wyników i rozwoju.

Lista kontrolna dotycząca zarządzania efektywnością, jeżeli jest stosowana właściwie, może poprawić jakość, podnieść standardy i produktywność, zwiększyć satysfakcję z pracy i rozwinąć wiedzę fachową, która przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i całej firmie. Należy znaleźć równowagę między współczuciem a odpowiedzialnością za wyniki osobiste. Należy pamiętać, że zarządzanie efektywnością jest raczej procesem ciągłym, a nie jednorazowym.

Ponieważ czas, w którym błędy mogą mieć wpływ na małe i średnie przedsiębiorstwa, jest znacznie krótszy niż w dużych firmach, okresowe przeglądy są niezbędne, aby ich uniknąć. Dlatego system zarządzania efektywnością w MŚP powinien:

- Korelować z kulturą firmy.
- Odpowiadać dojrzałości firmy i jej pracowników.
- Być ukierunkowany na proces, a nie na wymuszanie przestrzegania przepisów.

Wsparcie cyfrowe: jest możliwe, i wskazane. Do tworzenia list kontrolnych można wykorzystać oprogramowanie, programy i aplikacje typu Excel. Firma powinna wybrać najlepsze rozwiązanie dostosowane do potrzeb i możliwości. Należy jednak pamiętać o zaprojektowaniu go zgodnie z indywidualnymi potrzebami Państwa i Państwa firmy.

7.3 Regularne spotkania funkcyjne

Regularne spotkania funkcyjne mają na celu zwiększenie wydajności i przychodów firmy. Na tych spotkaniach Państwo menedżerowie powinni omawiać działania, które mają miejsce na pierwszej linii frontu, aby osiągnąć cele zadaniowe określone w Państwa planie biznesowym.

Na przykład, kierownik produkcji powinien sprawdzić, ile pracy wykonano w ciągu tygodnia, a ile zaplanowano, a ile trzeba wykonać, aby osiągnąć cel w zakresie przychodów. Sprzedawcy powinni omówić, ile transakcji udało się zamknąć, aby osiągnąć cel i czy napisali wystarczająco dużo propozycji/ofert, aby utrzymać funkcjonowanie przychodów. Marketing powinien sprawdzić, ile potencjalnych klientów wygenerował dzięki kampaniom w danym tygodniu, aby upewnić się, że jego działania wspierają sprzedaż.

Monitorując w ten sposób wyniki przedsiębiorstwa, mogą Państwo z tygodnia na tydzień dostosowywać swój poziom zaangażowania i wpływać na końcowy wynik miesięcznych rozliczeń finansowych.

Wsparcie cyfrowe: Jest możliwe. Obecnie do regularnych spotkań funkcyjnych można wykorzystywać wideorozmowy (jak Zoom, Skype, GoToMeeting lub MS Teams) i/lub wspólne dokumenty. Nie powinniśmy narzucać firmom

Kim Scott jest wielką zwolenniczką spotkań 1-1. Napisała książkę **"Radical Candor"**, światowy bestseller, w której uzasadnia, DLACZEGO tak ważne jest regularne i uczciwe przekazywanie pracownikom informacji zwrotnych. Do książki dołączony jest zestaw materiałów dla kierowników.



konkretnych aplikacji, komunikatorów. Programy, z których będą korzystać, powinny być dostosowane do ich potrzeb, ale przede wszystkim do ich możliwości.

Duża część komunikacji odbywa się niewerbalnie (około 65% komunikacji), kierownicy muszą być tego świadomi i rozważyć możliwość spotkania od czasu do czasu twarzą w twarz ze swoimi pracownikami.

7.4 AI i Chatboty

Głównym problemem dla małych i średnich przedsiębiorstw jest dostępność kapitału. Większość MŚP uważa, że inwestycja w cyfrowy system zarządzania efektywnością to dodatkowy wydatek, zwłaszcza gdy mają ograniczone zasoby do monitorowania. Sprawy kadrowe często schodzą na dalszy plan, aby zaoszczędzić wydatki małych organizacji.

Głównym przykładem tego, jak AI pomaga MŚP oszczędzać wydatki i zwiększać wydajność, są chatboty. Chatbot to aplikacja, która wykorzystuje sztuczną inteligencję do konwersacji z ludźmi w języku naturalnym. Użytkownicy mogą zadawać pytania, na które system odpowiada w języku naturalnym. Może on obsługiwać wprowadzanie tekstu, dźwięku lub obu. Chatboty są instalowane na stronach internetowych i w aplikacjach, aby zapewnić użytkownikom i klientom odpowiedzi oparte na inteligencji. Małe organizacje oszczędzają na wydatkach związanych z zatrudnianiem dedykowanych pracowników obsługi klienta w ramach swoich ograniczonych budżetów.

Chatboty są wykorzystywane do poprawy doświadczeń klientów podczas zakupów i wspierania decyzji zakupowych. Chatboty mogą udzielać natychmiastowych odpowiedzi na wiele typowych pytań, które klienci mogą zadawać podczas poszukiwania produktu, zatrzymywać klientów i zachęcać ich do ponownego zakupu, np. poprzez wysyłanie im wiadomości o wyprzedażach lub innych produktach, które mogą ich zainteresować, zapewniając całodobowe wsparcie w ciągu tygodnia, zmniejszać liczbę porzuceń koszyka, np. poprzez przypominanie klientom o niedokończonych zamówieniach i odpowiadanie na typowe pytania; zwiększać efektywność i jednocześnie zmniejszać wydatki firmy poprzez redukcję liczby pracowników obsługi klienta.

Wsparcie cyfrowe: jest możliwe i konieczne. Istnieje wiele firm oferujących oprogramowanie typu chatbot. wybór odpowiedniego oprogramowania będzie zależał od profilu działalności firmy i jej potrzeb.

8. Rozwój zawodowy i szkolenia

Wielu pracowników chce się rozwijać i uczyć nowych rzeczy w swojej pracy. Dotyczy to zwłaszcza młodszych pracowników, którzy obecnie częściej zmieniają firmy, w których pracują. Szkolenie

w miejscu pracy może obejmować szkolenie orientacyjne, mające na celu zapoznanie pracowników z polityką firmy, procedurami i zasobami, szkolenie w zakresie umiejętności i narzędzi specyficznych dla danego stanowiska, szkolenie w zakresie bezpieczeństwa, spotkania dotyczące strategii firmy oraz szkolenie w zakresie zgodności z przepisami. Rozwój zawodowy jest szczególnie potrzebny w przypadku zmian technicznych i organizacyjnych, a także rozwoju zawodowego (od nowych zajęć do stopni kariery). Niektóre firmy oferują świadczenia edukacyjne w celu sfinansowania możliwości kształcenia poza pracą, które mogą obejmować jazdy i seminaria, a także kursy uniwersyteckie. W niektórych krajach jest to wspierane przez ustawodawstwo. Jednocześnie pracodawcy mogą odnieść znaczne korzyści z lepiej wykwalifikowanych pracowników.

8.1 Inwestowanie w niezbędne umiejętności

Niektóre szkolenia są konieczne do osiągnięcia wyników firmy. Na przykład szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i zgodności z przepisami są kluczowe dla ochrony pracowników. Szkolenia w zakresie umiejętności mogą być istotne dla produkcji i jakości. Należy upewnić się, że firma obejmuje wszystkie podstawy, aby odpowiednio wyposażać pracowników do ich pracy.

W przypadku działań specjalnych, w których istnieje duże zapotrzebowanie na wiedzę, umiejętności i zdolności wyrażone wprost i domyślnie (tzw. kompetencje "wąskiego gardła"), nie zawsze istnieje wystarczająco wykwalifikowany (młodszy) personel w odpowiednim czasie. Z tego względu wskazane jest posiadanie systemu zarządzania zasobami wiedzy; niemniej jednak dla transferu wiedzy ukrytej (rutyny, doświadczenia) konieczny jest wczesny proces szkolenia. Ocena potrzebnego na to czasu powinna być uwzględniona w narzędziu analizy strukturalnej.

Szkolenia za granicą: W MŚP i zakładach rzemieślniczych niezbędne jest poszerzenie umiejętności praktycznych. Pracodawca powinien umożliwić pracownikom udział w szkoleniach/seminariach za granicą, takich jak np. wymiana w ramach programu **Erasmus+**.

Zdolność do szkolenia w zakresie innowacji: Oprócz sprzyjającej innowacjom (otwartej, partycypacyjnej) atmosfery pracy, poprzez odpowiednie seminaria można wspierać kreatywność i chęć zmian.

Zapraszanie trenerów: MŚP powinny zwracać większą uwagę na transfer wiedzy i wprowadzanie innowacji. Dlatego powinny zapraszać zewnętrznych specjalistów na szkolenia/pokazy/seminaria - z zagranicy lub z innej firmy.

Wsparcie cyfrowe: jest możliwe poprzez filmy wideo, szkolenia online i eBooki. Wiele treści edukacyjnych można znaleźć w Internecie.

YouTube: Wiele osób udostępnia darmowe tutoriale na YouTube. Firma może zbierać i organizować pomocne filmy dla swoich pracowników w postaci list odtwarzania.

Udemy to platforma, która umożliwia instruktorom publikowanie kursów online na preferowane przez nich tematy, szczególnie w formacie wideo. Można również zamieszczać prezentacje PowerPoint, pliki PDF, pliki audio lub pliki zip. Uczestnicy kursu i prowadzący mogą wchodzić w interakcje poprzez "pytania i odpowiedzi", "wiadomości" i e-maile. Na Udemy są zarówno kursy płatne, jak i bezpłatne.

LearnWorlds to potężne, łatwe w użyciu i niezawodne rozwiązanie szkoleniowe dla osób prywatnych i przedsiębiorstw. W pełni konfigurowalne, zgodne z zasadami white-label rozwiązanie do szkolenia pracowników i współpracowników, edukowania klientów lub sprzedaży kursów online szerokiej publiczności.

Thinkific jest potężną, wszechstronną platformą dla kursów edukacyjnych. Konto firmowe na jednej z tych platform może oferować kursy edukacyjne dla wszystkich pracowników w przystępnej cenie.

Wikiversity to bezpłatna platforma, która zawiera wiele treści do nauki i kursów. Jest to projekt Fundacji Wikimedia, która opracowuje projekty edukacyjne dla wszystkich rodzajów edukacji: od przedszkola do uniwersytetu. Platforma jest dostępna w języku angielskim, niemieckim, francuskim, rosyjskim i kilku innych.

OpenLearn to platforma, która zawiera darmowe kursy nie tylko dla uczniów i studentów, ale również dla pracowników. Kursy oparte na życiu dotyczą edukacji i rozwoju, pieniędzy i biznesu, nauki i samorozwoju. Wszystkie kursy są dostępne w języku angielskim.

TED to wspaniała platforma, która umożliwia oglądanie wielu tematów edukacyjnych. Filmy są nagrywane, a następnie każdy może je swobodnie oglądać. Platforma może być przydatna dla pracowników szczególnie w zakresie tematów związanych z przywództwem, innowacjami, biznesem i przedsiębiorczością. Wszystkie materiały są dostępne w języku angielskim. TED to również innowacyjna platforma, która oferuje kilka darmowych blogów z pomysłami.

Openstax to darmowa platforma z wieloma darmowymi książkami i kursami na wiele tematów, takich jak np. biologia, astronomia, anatomia, psychologia. Dla przedsiębiorców i pracowników przydatne mogą okazać się materiały o ekonomii. Wszystkie materiały są napisane w języku angielskim.

Bookboon częściowo otwarte zasoby książek, dla uczelni i dla wiodących firm, także dla pracodawców i pracowników.

Corell Center for Open Education Resources Language and Learning - platforma zawierająca materiały do języków obcych dostępne bezpłatnie.

8.2 Urlop edukacyjny

Urlop edukacyjny to specjalna forma urlopu, która sprzyja dalszemu kształceniu zawodowemu lub politycznemu i jest regulowana ustawowo.

Niemcy:

W przypadku urlopu edukacyjnego pracodawca musi udzielić swoim pracownikom płatnego urlopu na doksztalcenie. Pracownicy mają do tego prawo (w 14 z 16 krajów związkowych). Urlop edukacyjny jest przyznawany DODATKOWO do prawa do zwykłego urlopu - a więc nie zmniejsza się ani nie odejmuje urlopu rekreacyjnego na rzecz urlopu edukacyjnego. Treść doksztalcenia nie musi być koniecznie związana z działalnością zawodową.

Z reguły pracownicy mają prawo do pięciu dni urlopu edukacyjnego rocznie lub dziesięciu dni w ciągu dwóch lat.

Treść doksztalcenia nie musi być bezpośrednio związana z działalnością zawodową. Spektrum sięga od kursów językowych i specjalistycznych szkoleń technicznych po seminaria polityczne lub kursy kształtujące osobowość.

Warunkiem zwolnienia jest uznanie kursu za urlop edukacyjny. Podczas urlopu edukacyjnego pracodawca nadal wypłaca wynagrodzenie, tak jak w przypadku zwykłego urlopu.

Pracodawca nie pokrywa kosztów kursu, wydatków na materiały dydaktyczne, ani kosztów podróży i zakwaterowania. Pracownicy muszą je pokryć we własnym zakresie. Mogą jednak odliczyć

te wydatki w swoim zeznaniu podatkowym.

Polska:

Polski Kodeks Pracy opisuje urlop edukacyjny jako urlop, który może być udzielony pracownikowi chcącemu nabyć i podnieść swoje kompetencje zawodowe, jeżeli nabycie lub podniesienie wynika z potrzeb pracodawcy lub zostało uzgodnione między pracodawcą a pracownikiem. Pracownik może otrzymać urlop edukacyjny w następującym wymiarze:

- 6 dni dla pracowników, którzy przystępują do egzaminu zewnętrznego;
- 6 dni dla pracowników, którzy przystępują do egzaminu maturalnego;
- 21 dni w ostatnim roku studiów na napisanie pracy licencjackiej lub magisterskiej i przygotowanie do egzaminu dyplomowego.

Pozostałe warunki urlopu edukacyjnego można przedstawić w następujący sposób:

- urlop edukacyjny jest płatny pod warunkiem, że proces nabywania i poszerzania nowych kompetencji zakończy się wyżej wymienionymi egzaminami.
- może być udzielony tylko na wniosek pracownika;
- pracownik, który nie został skierowany na egzaminy przez pracodawcę, tylko sam podjął taką decyzję, nie może wystąpić o urlop edukacyjny;
- główne kryteria udzielenia urlopu edukacyjnego to: pracownik powinien być zatrudniony na umowę o pracę, a pracodawca powinien wyrazić zgodę na urlop;
- pracodawca nie może zmniejszyć liczby dni, które mogą być przyznane jako urlop edukacyjny.

Dania:

Urlop od pracy: W Danii nie ma oficjalnego systemu dotyczącego urlopów naukowych. Pracownik nie ma roszczenia ani prawa do wzięcia urlopu z pracy na studia i zachowania

możliwości powrotu do tej samej pracy lub otrzymania zasiłku dla bezrobotnych. Zasady udzielania urlopu zależą od tego, czy jesteś pracownikiem prywatnym czy państwowym, a także od tego, jakie obowiązki, jeśli w ogóle, będziesz wykonywał podczas urlopu. Przeczytaj tutaj, które zasady dotyczą Ciebie.

Urlop: Jeśli udzielono ci urlopu, obowiązkiem pracodawcy jest zapewnienie, że po powrocie będzie dla ciebie wolne miejsce w tym samym obszarze zatrudnienia. W czasie urlopu można rozwiązać umowę o pracę na takich samych warunkach jak inni pracownicy.

Istnieją różne możliwości wykorzystania urlopu w zależności od tego, czy jesteś pracownikiem państwowym czy prywatnym. Specjalne zasady obowiązują również w przypadku delegowania, odbywania służby wojskowej lub pełnienia służby cywilnej. **Z reguły urlop udzielany jest bez wynagrodzenia.**

Jeśli jesteś pracownikiem prywatnym: Z reguły nie masz prawa do urlopu jako pracownik prywatny. Może się jednak zdarzyć, że w Twoim miejscu pracy obowiązuje układ zbiorowy lub specjalna polityka kadrowa, która pozwala Ci wziąć urlop jako pracownik prywatny. Szczególne zasady obowiązują w przypadku pełnienia służby cywilnej, o czym dowiesz się w dalszej części strony.

Jeśli nie masz prawa do urlopu, możesz negocjować swoje możliwości urlopowe z pracodawcą.

Jeśli jesteś urzędnikiem państwowym: Jako pracownik publiczny masz prawo do urlopu, pod warunkiem, że nie jest on sprzeczny z interesami pracodawcy. Oznacza to, że pracodawca musi uzasadnić odmowę przyjęcia Twojego wniosku o urlop. Odmowę musi argumentować tym, że Twój urlop będzie szkodliwy dla pracodawcy lub zakładu pracy. Jako urzędnik państwowy nie masz ograniczeń czasowych dotyczących urlopu. Najczęściej jednak udziela się urlopu jednorazowo na okres jednego roku.

Estonia:

Estońska ustawa o kształceniu dorosłych zapewnia dorosłym uczącym się prawo do urlopu naukowego. Ustawa stanowi, co następuje:

§ 13. Wniosek o urlop naukowy i jego wynagrodzenie

(1) W celu wzięcia udziału w kształceniu formalnym lub kształceniu ustawicznym prowadzonym przez kierownika placówki kształcenia ustawicznego, pracownikom i urzędnikom (dalej łącznie

pracownik) udziela się urlopu naukowego na podstawie wniosku i zawiadomienia ze strony placówki kształcenia na okres do trzydziestu dni kalendarzowych w roku. W przypadku szkolenia wynikającego z interesów pracodawcy stosuje się przepisy art. 28 ust. 2 5 ustawy o umowach o pracę lub § 31 ustawy o służbie cywilnej. Urlop naukowy przysługuje również na udział w kształceniu formalnym lub ustawicznym w równorzędnej zagranicznej instytucji edukacyjnej.

(2) W zawiadomieniu z instytucji edukacyjnej umieszcza się adnotację o przebywaniu na urlopie naukowym. Pracodawca ma prawo odmówić udzielenia urlopu naukowego na zaliczenie lub uzupełnienie programu nauczania, w którym nauka została przerwana z powodu urlopu naukowego.

(3) W czasie urlopu naukowego udzielonego na udział w kształceniu formalnym i ustawicznym w celu rozwoju zawodowego, pracownik otrzymuje średnie wynagrodzenie za urlop naukowy na podstawie dnia kalendarzowego za dwadzieścia dni kalendarzowych w trybie przewidzianym w § 29 ust. 8 Ustawy o umowach o pracę.

(4) W celu uzupełnienia wykształcenia przyznaje się dodatkowy urlop naukowy w wymiarze piętnastu dni kalendarzowych, za który pracownik otrzymuje wynagrodzenie za urlop naukowy obliczone na podstawie minimalnego wynagrodzenia ustalonego zgodnie z § 29 ust. 5 Ustawy o umowach o pracę. Przy obliczaniu wynagrodzenia za urlop naukowy liczbę dni urlopu naukowego mnoży się przez miesięczną średnią stawkę wynagrodzenia za urlop naukowy za dzień kalendarzowy, obliczoną na podstawie minimalnego wynagrodzenia. Aby ustalić miesięczną średnią stawkę wynagrodzenia za urlop naukowy za dzień kalendarzowy, należy podzielić minimalne wynagrodzenie przez liczbę dni kalendarzowych w roku i podzielić przez dwanaście. Pracodawca może odmówić udzielenia urlopu naukowego na uzupełnienie wykształcenia, jeżeli udzielił już temu samemu pracownikowi urlopu na uzupełnienie tego samego programu nauczania.

(5) We wniosku o urlop naukowy pracownik określa, czy chce otrzymać urlop naukowy na udział w studiach, czy na uzupełnienie wykształcenia.

(6) Pracownik ma obowiązek poinformować pracodawcę o wykorzystaniu urlopu naukowego, który nie został wskazany w planie urlopowym, z wyprzedzeniem co najmniej czternastu dni kalendarzowych w formie, którą można odtworzyć na piśmie.

(7) Poza warunkami określonymi w ust. 1 niniejszego paragrafu, urlop naukowy w celu uzupełnienia wykształcenia przysługuje uczestnikom zewnętrznych studiów wyższych na warunkach określonych w ust. 4 niniejszego paragrafu i w trybie przewidzianym w niniejszym paragrafie.

8.3 Ulga od obciążeń związanych z wiekiem

Poza ograniczeniami zdrowotnymi, których z zasady nie można wykluczyć, każdy człowiek zmienia się w ciągu swojego życia. Na początku wszystkie zdolności fizyczne i umysłowe rozwijają się. Jednak wraz ze starzeniem się, począwszy od trzeciej dekady życia, zdolności fizyczne zmniejszają się, organy zmysłów słabną, ale zdolności umysłowe, psychologiczne i społeczne pozostają na wysokim poziomie. Postawa wobec życia i pracy, motywacja i zaangażowanie ulegają zmianie w różnych fazach życia (rodzina, dzieci, krewni do opieki). Styl życia ma wpływ na zdrowie, środowisko osobiste ma wpływ na własne wartości i zachowanie.

Zmiany te mają wpływ na stabilność relacji między możliwościami człowieka a wymaganiami pracy, czyli na zdolność do dobrego radzenia sobie w pracy. Dopasowanie osoby do pracy można zmierzyć (Work Ability Index) i należy to robić regularnie - mniej więcej co trzy lata.

Ponieważ niektóre czynności, subczynności lub warunki ramowe (jak np. praca zmianowa/nocna) (mogą) stać się niebezpieczne ze względu na czas trwania obciążeń i/lub z wiekiem, z jednej strony ocena ryzyka musi być dostosowana do wieku i wrażliwości na starzenie się, a z drugiej strony należy zapewnić możliwość odciążenia w pracy lub poprzez zmianę rodzaju czynności. Starsi pracownicy z ograniczeniami w zakresie wymagań fizycznych, ale z bogatym doświadczeniem mogą być wykorzystywani np. w procesach szkoleniowych młodszych kolegów lub w doradztwie dla klientów.

Jeśli wraz z wiekiem nie można już sprostać wymaganiom pracy, np. z powodu uszczerbku na zdrowiu, należy zbadać, czy możliwe jest odciążenie poprzez zmianę obciążeń, np. w zakresie ilości pracy lub godzin pracy. Służy to utrzymaniu pracownika w zatrudnieniu oraz zapewnieniu kompetencji i lojalności z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Jeśli to możliwe, odejście z życia zawodowego nie powinno nastąpić gwałtownie. Faza po zatrudnieniu powinna być przygotowana - firma może to wspierać poprzez usługi doradcze, seminaria, listy kontrolne i osobiste rozmowy.

Osobom zainteresowanym tematami "Promowanie zdolności do pracy" i "Zarządzanie starzeniem się" polecamy publikacje z projektu Erasmus+ "Zarządzanie zdolnością do pracy":

(1) Wsparcie starzenia się w miejscu pracy

https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2021/06/Support-of-the-aging_A5_final.pdf

(2) Metodyka zarządzania zdolnością do pracy dla osób zatrudnionych lub rozważających zmianę zawodu - potrzeby i wskazówki wdrożeniowe

https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2022/03/2022-02-methodology-for-managing-work-ability-A5-WEB-komprese_final_ang.pdf

8.4 Przykład najlepszej praktyki

Z wiekiem wiedza, zdolności poznawcze i umiejętności średnio rosną. Jednocześnie zmniejszają się możliwości fizyczne (siła, mobilność ...). W celu uniknięcia uszczerbku na zdrowiu należy zatem unikać nadmiernych wymagań i zbyt małych wyzwań zarówno w przypadku młodszych, jak i starszych pracowników. Można systematycznie planować i realizować przebieg kariery zawodowej zorientowany na wiek i starzenie się oraz na czas trwania i intensywność obciążeń.

Przykład Szlifowanie

Aby wejść do zawodu/zawodu szlifierza, pracownik otrzymuje początkowo mniejsze elementy o wadze do 20 kg, które wymagają ręcznego przenoszenia w celu zapoznania się, przyzwyczajenia i wypracowania rutyny. Wewnętrznie szlifowanie to nazywane jest "obróbką zgrubną", ponieważ dopuszczalne tolerancje wynoszą około 1 mm.

Po sprawdzeniu się pracowników i jeśli sobie tego życzą, następuje przejście do większych elementów, które ze względu na swój kształt i ciężar (do 300 kg) muszą być przenoszone za pomocą systemów manipulacyjnych. Ta tak zwana "drobna obróbka" odbywa się w zakresie tolerancji do 1/10 milimetra.

Wraz z wiekiem zmniejsza się zdolność narządów zmysłów (tu: widzenia, słyszenia, dotykania), a wraz z nią drobna motoryka i precyzja. Jeśli jest to konieczne i/lub osobiście pożądane, pracownicy przechodzą z powrotem do obróbki zgrubej.

Przykład Działalność rzemieślnicza w zakresie budownictwa i wykończenia

60-letni stary czeladnik nie może już fizycznie sprostać uciążliwej pracy na budowie. Otrzymuje nowe zadanie, które odpowiada jego wieloletniemu doświadczeniu i ogromnej wiedzy. Zostaje starszym doradcą firmy - wewnętrznie jest mentorem dla wszystkich nowych pracowników, a podczas regularnych wizyt na budowach dba o jakość wykonania. Na zewnątrz przejmuje zadanie doradzania klientom przed i w trakcie produkcji oraz zapewnia ścisłą lojalność klientów poprzez spotkania z kontrolą jakości.

9. Kultura firmy i relacje między liderami i menedżerami a ich pracownikami

Kultura organizacji to zbiór wartości, zachowań, pisanych i niepisanych zasad, którymi kieruje się firma i jej pracownicy. Im mniejsza firma, tym bardziej prawdopodobne jest, że te wartości i zasady nie są udokumentowane, ale raczej mają miejsce jako działania założyciela i pracowników. Jednak im większa firma, tym ważniejsze jest ich udokumentowanie, aby przekazać je nowym członkom organizacji i utrzymać kulturę i wartości.

Relacje z pracownikami to wszystkie działania, które wpływają na relacje firmy z jej pracownikami. Pozytywne relacje z pracownikami tworzą zadowoloną załogę. Może to stanowić istotną przewagę konkurencyjną dla firmy. Światowe Forum Ekonomiczne potwierdziło właśnie w nowym badaniu, że szczęśliwi pracownicy są o 13% bardziej wydajni niż nieszczęśliwi. Celem jest zastąpienie "pracy z obowiązku" pracą satysfakcjonującą.

Globalne start-upy przeprowadziły w tym zakresie wiele testów i eksperymentów, ponieważ ich obszary wiedzy są tak bardzo pożądane. Utrzymanie kultury firmy w gotowości, nawet jeżeli firma szybko się rozwija, jest zarówno wyzwaniem, jak i szansą. Wspaniale jest to, że istnieje wiele przekonujących badań naukowych, które potwierdzają menedżerom i liderom, że poświęcanie czasu i wysiłku na działania społeczne prowadzi do większego zaangażowania i większej wydajności pracowników.

Również neuronauka przeszła długą drogę i obecnie ma na swoim koncie badania, które pokazują, że bezpieczne kultury korporacyjne prowadzą do większej produktywności zespołów i pracowników. Wreszcie, co nie mniej ważne, wiodące zespoły na całym świecie wiedzą, jak tworzyć miejsca pracy, które będą zachęcać pracowników do dzielenia się i uczenia od siebie nawzajem.

Dlaczego warto inwestować w kulturę organizacji? Ponieważ istnieją dwa rodzaje motywacji - zewnętrzna i wewnętrzna. Motywacja zewnętrzna jest krótkoterminowa i opiera się na metodzie "kija i marchewki", gdzie nagradza się tych, którzy przestrzegają zasad. Motywacja wewnętrzna składa się z 3 części, według Daniela H Pinka, są to: (1) autonomia, (2) mistrzostwo i (3) cel. Motywacja wewnętrzna trwa długo i przynosi realne rezultaty.

Benchmarking jest powszechną praktyką na całym świecie. To samo dotyczy wielkich kultur pracy. W prawie wszystkich krajach świata istnieją listy „Great Places to Work”. Chociaż na

listach dominują globalne firmy technologiczne, nie należy się tym przejmować! Proszę sprawdzić, co one zrobiły, aby zbudować i utrzymać wyjątkowe kultury korporacyjne. Zdziwią się Państwo, jak wiele rzeczy, które odkrywają, nie wymaga dużych nakładów finansowych, lecz jedynie siły woli i czasu na realizację.

9.1 Ankiety pracownicze

Ankiety pracownicze i inne anonimowe sposoby komunikacji mogą pomóc w ocenie relacji z pracownikami i określeniu obszarów wymagających poprawy. Reakcja na wyniki może jeszcze bardziej podnieść morale, pokazując, że kierownik wziął sobie do serca informacje zwrotne i wdrożył działania naprawcze.

Docenianie: Bezpośredni menedżerowie mogą uzyskać wskazówki do poprawy (zachowań i warunków) z corocznych rozmów kwalifikacyjnych, które stanowią wdzięczną wymianę doświadczeń i oczekiwań.

Coraz więcej firm decyduje się na przeprowadzanie okresowych rozmów 1-1. Kto chciałby czekać rok, aby omówić punkty do poprawy i inne kwestie związane z samorozwojem? Podczas gdy smartfony sprawiły, że duża część ludzi jest zawsze online i płynnie reaguje na zmiany, potrzeby pracowników i ich docenienie powinno odbywać się na bieżąco, a nie raz w roku.

Wsparcie cyfrowe: Tak, możliwe. Anonimowe ankiety można zaprogramować za pomocą różnych narzędzi, np. **SurveyMonkey**. Ale - należy zauważyć, że wartość informacyjna ankiety zależy od jakości instrumentu ankietowego. Kryteria jakości to:

- Wiarygodność: Pomiar jest wiarygodny, jeżeli rzeczywiście mierzy to, co ma mierzyć, a więc dostarcza realnych wyników.
- Rzetelność: Wiarygodność odnosi się do tego, czy analiza (np. przy wielokrotnym przeprowadzaniu) dostarcza pewnych wyników.
- Obiektywność: Analiza jest obiektywna, jeżeli nie występują w niej niepożądane wpływy osób zaangażowanych.

Dlatego zaleca się stosowanie sprawdzonych instrumentów zamiast samodzielnie zaprojektowanych kwestionariuszy. Jest to szczególnie ważne, jeżeli mają być dokonywane porównania z innymi firmami. Pracownicy muszą mieć również wrażenie, że zagwarantowana jest ochrona danych i anonimowość.

ReMesh: ReMesh to nowo powstające narzędzie, które pozwala na dotarcie do nastrojów nawet 1000 osób jednocześnie. Sesja na żywo na platformie internetowej jest ułatwiona dzięki interfejsowi sztucznej inteligencji, który pomaga osobie przeprowadzającej jednocześnie pytania, grupować odpowiedzi i uzyskać ogólne odczucia respondentów. Coraz więcej firm korzysta z tego rozwiązania zamiast corocznego kwestionariusza.

Audyt autonomii. Opracowany przez autora Daniela H Pinka, jest dostępny bezpłatnie na jego stronie internetowej. Autor radzi, aby korzystać z audytu okresowo, aby zobaczyć zmiany w zachowaniu w dłuższej perspektywie czasowej. Więcej informacji można znaleźć tutaj: <https://www.danpink.com/audit/>.

9.2 Struktura organizacyjna skoncentrowana na pracownikach

Postawa "Pracownicy przede wszystkim" opisywała kulturę start-upów technologicznych w ostatnich dekadach, ale nie tylko. Jak ocenilby Pan wpływ związków zawodowych na przedsiębiorstwo produkcyjne na początku XX wieku? Jeżeli nie jest to działanie zorientowane na pracowników, to jak zakwalifikować wszystkie inicjatywy prowadzone przez związki zawodowe? Już od początku XX wieku przepisy prawne i ich egzekwowanie w celu ochrony pracowników umożliwiły pracownikom korzystanie z bardziej uregulowanego czasu pracy, wynagrodzenia i kwestii bezpieczeństwa. Ale wizjonerscy liderzy, tacy jak T. Ford czy Bruno Concinelly, już dawno zdali sobie sprawę, że tylko firmy, które wzmacniają swoich pracowników i nie traktują ich jak rzeczy, będą się rozwijać.

Sz szczególnie w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, wraz z rozwojem firm technologicznych, wzrosła świadomość organizacji zorientowanych na pracowników. Również dzięki szeroko publikowanym badaniom naukowym, które pokazują, że szczęśliwsi pracownicy czują się bardziej zaangażowani w firmę, mają więcej siły woli, aby uczyć się nowych umiejętności i realizować nowe pomysły.

Ale nie tylko - rosnący standard życia na całym świecie pozwolił wielu ludziom wspiąć się po drabinie hierarchii Masłowa wyżej niż jakimkolwiek pokoleniu wcześniej. Choć są ludzie, którzy nadal walczą o codzienne przetrwanie, dostęp do jedzenia i schronienia, coraz więcej osób poszukuje samorealizacji. A to diametralnie zmieniło oczekiwania wobec miejsca pracy. Nie jest to już miejsce, w którym można zarobić pieniądze na pokrycie potrzeb związanych z jedzeniem i bezpieczeństwem, ale znacznie więcej.

Wsparcie cyfrowe:

happyme.ee/en/: HappyMe to najbardziej przyjazne pracownikom narzędzie do zarządzania karierą i talentami. Dzięki niemu mogą Państwo dowiedzieć się, jak duży potencjał Państwa pracowników jest niewykorzystany, ponieważ ludzie są w pewnym stopniu niezadowoleni, chociaż mając tego świadomość, łatwo jest to zmienić. Happy Workplace pomaga menedżerom badać dobre samopoczucie w miejscu pracy i projektować kulturę organizacyjną zorientowaną na pracowników.

9.3 Przykład najlepszej praktyki z piekarni rzemieślniczej w Mosinie

Jedna z piekarni rzemieślniczych w Mosinie zgodziła się podzielić najlepszymi praktykami ze swoich rozwiązań HR. Piekarnia prowadzona jest przez właściciela i jest mikrofirmą, firmą rodzinną założoną w 1984 roku przez właściciela. Oprócz pracowników, piekarnia zatrudnia 25 osób: 1 osobę zewnętrzną do spraw ubezpieczeń społecznych, zarządzania kadrami i wynagrodzeniami, 15 piekarzy i pracowników w 5 sklepach, 1 dirvera. Wszyscy piekarze mają umowę o pracę, kierowca i specjalista ds. personalnych są zatrudnieni w wymiarze pół etatu. Najbardziej decyzyjny w tej firmie jest właściciel - to on często decyduje o tym, kto zostanie zatrudniony i prowadzi rozmowy kwalifikacyjne.

Problem: Głównym problemem zdiagnozowanym podczas analizy systemu zarządzania zasobami ludzkimi w piekarni był fakt, że pomimo wielkości przedsiębiorstwa dział zasobów ludzkich właściwie jako taki nie istnieje. Główną osobą decydującą o strategii i kierunkach rozwoju personelu, a także o niektórych działaniach operacyjnych (rozwój pracowników, awanse i ścieżki kariery, sposoby wynagradzania) jest właściciel. Polityka personalna firmy jest kształtowana przez wiele osób pełniących określone funkcje, głównie podczas spotkań i projektów dopasowanych do aktualnych sytuacji. Brakuje wiedzy, jak identyfikować talenty w firmie, jak je kształcić i przygotowywać do pełnienia przyszłych ról w organizacji.

Rozwiązanie: Właściciel we współpracy z konsultantem biznesowym zdiagnozował powyższe problemy i postanowił wdrożyć rozwiązanie pozwalające na identyfikację talentów - nakreślił formularz oceny pracowniczej. W pierwszej kolejności opracowany został kwestionariusz. Zawierał on pytania dotyczące formalnego wykształcenia, samooceny pracownika (jak postrzega swoje słabe i mocne strony), opinii innych współpracowników oraz tego, w jakich czynnikach odnosi sukcesy. Kwestionariusz został poparty wywiadem prowadzonym kwartalnie. Po

dokonaniu wspólnych korekt i ewentualnych poprawek powstał właściwy dokument będący odpowiedzią na zdiagnozowane problemy. Zaletami były:

- Uzyskanie praktycznych narzędzi służących do poprawy wyników własnych i zespołu.
- Doskonalenie umiejętności pracowników dążenie do sukcesu.
- Lepsze dostosowanie do potrzeb edukacyjnych i szkoleniowych pracowników.
- Otrzymanie informacji zwrotnej o ocenianych kompetencjach i potencjalnej możliwości samooceny i porównania swoich rozwiązań w pracy z innymi.
- Umiejętne monitorowanie wyników pracowników.

9.4 Najlepsze praktyki Przykładowa ankieta dla pracowników dotycząca zdolności do pracy i dobrego samopoczucia w pracy

Regularne (co 1 do 3 lat) badanie wszystkich pracowników na temat ich oceny pracy ma sens, jeśli firma wyciąga wnioski ze wskazań i wdraża działania wspierające. Wiele firm to robi, niektóre za pomocą domowych kwestionariuszy, inne korzystają z instrumentów, które zostały naukowo przetestowane pod kątem wiarygodności i ważności, aby zapewnić, że odpowiedzi są znaczące - co ma sens, jeśli chce się uzyskać wiarygodne wyniki.

Spośród wielu różnych instrumentów analitycznych przedstawiono tu "Radar Osobisty i Firmowy" służący do badania zdolności do pracy i samopoczucia w pracy. Walidowany instrument został opracowany w Finlandii. Zasadnicze stwierdzenie dotyczące konieczności jego stosowania jest następujące: "Najważniejszym atutem w życiu zawodowym osób zatrudnionych jest jej/jego zdolność do pracy. Pozytywny wynik firmy jest możliwy tylko wtedy, gdy pracownicy są zdolni do pracy. W związku z tym przedsiębiorstwo ma określoną rolę w utrzymaniu i promowaniu pracowników."

Statystycznie oceniane wyniki uzyskuje się za pomocą 18 pytań dotyczących postrzegania warunków pracy w obszarach zdrowia, kompetencji, wartości, w tym motywacji i zaangażowania, przywództwa, pracy, a także równowagi między życiem zawodowym a prywatnym {Jak sobie radzisz w pracy? } oraz 6 pytań dotyczących oceny zdolności do pracy {Jaka jest równowaga między tym, czego wymaga się od ciebie w pracy, a tym, co możesz obecnie osiągnąć?} Za pomocą trzech pytań otwartych dotyczących tego, co jest dobre w pracy, co jest szczególnie stresujące i co jest najważniejsze do zmiany, zebrano dodatkowe informacje jakościowe.

Przykład Lokalny transport publiczny

Firma wykonała pierwsze badanie w 2015 roku. W 2018 roku przeprowadzono powtórne badanie, aby sprawdzić skuteczność działań na rzecz zmian. Stwierdzono, że działania miały zbyt małą skalę, nie były wdrażane w odpowiednim czasie, a odpowiedzialni menedżerowie nie wykonywali swoich zadań w odpowiedni sposób.

W ramach zachęty do aktywnej zmiany część premii była związana z udanym wdrożeniem i poprawą wyników badania. Niemniej jednak analiza z roku 2020 nie wykazała żadnych statystycznie uderzających zmian. Dopiero czwarte badanie w 2022 r. wykazuje znacznie lepsze oceny zarówno w analizie przekrojowej, jak i podłużnej. Działania są bardziej skuteczne, ponieważ mają bezpośredni wpływ na warunki pracy. - Zmiany w organizacji, a zwłaszcza w kulturze korporacyjnej wymagają ciągłości, wytrwałości i siły przebiccia.

10. Koncepcja pracy

Praca musi być odpowiednia dla danej osoby. Zdolność do pracy to równowaga między możliwościami danej osoby a wymaganiami pracy. Praca musi być nieszkodliwa, możliwa do wykonania, tolerowana i sprzyjająca, ale również na tyle wymagająca, aby osoba znalazła w niej motywację. W pracy muszą być wymagane odpowiednie umiejętności, a praca musi odpowiadać kompetencjom i stanie zdrowia danej osoby. Kompetencje muszą być stale aktualizowane, aby osoba mogła wykonywać swoją pracę, a firma mogła optymalnie wykorzystać kompetencje w odniesieniu do strategii firmy i planów na przyszłość.

Metody planowania pracy

Rotacja stanowisk: Rotacja stanowisk to technika kształtowania stanowisk pracy, w której pracownicy są narażeni na różne obowiązki i profile w całej firmie. Pracownicy przechodzą przez liczne profile zawodowe, aby sprawdzić, które zawody są dla nich najbardziej odpowiednie.

Uproszczenie pracy: Uproszczenie stanowisk pracy to sposób tworzenia stanowisk pracy, który opiera się na złożoności pracy. Częścią tego procesu jest identyfikacja procesów mechanicznych, pracy powtarzalnej, rozwoju jednego produktu, narzędzi i niezbędnych talentów.

Rozszerzenie stanowiska pracy: Rozszerzenie zakresu obowiązków to technika kreowania pracy, która dodaje nowe obowiązki i wartości do istniejącego profilu pracy. Oprócz podstawowych umiejętności i talentów niezbędnych do wykonania podstawowej pracy, rozszerzenie stanowiska daje pracownikowi więcej obowiązków do wykonania.

Wzbogacanie pracy: Metoda wzbogacania pracy polega na tym, że pracownik jest bardziej zaangażowany w swoją pracę, ponieważ otrzymuje dodatkową odpowiedzialność, wartość i uprawnienia do podejmowania decyzji. Przynosi to korzyści zarówno dla rozwoju zawodowego, jak i osobistego danej osoby.

10.1 Wywiad dotyczący rozwoju pracowników

Wywiad dotyczący rozwoju pracowników jest ważnym narzędziem, które pozwala zorientować się, jakie są oczekiwania pracownika wobec stanowiska pracy i jak ono pasuje do oczekiwań i strategii firmy oraz gdzie mogą znajdować się luki. Stosując taką metodę, należy traktować ją poważnie

i działać na podstawie jej wyników oraz stale kontrolować, czy pracownik zmierza w pożądanym kierunku w stosunku do umów. Konieczne jest ustalenie stałego harmonogramu zbierania informacji o obecnych i przyszłych kompetencjach pracownika. Podczas tego spotkania można szczegółowo omówić konkretne zadania pracownika. Niezadowoleniu z obecnych zadań można przeciwdziałać, stosując opisane metody projektowania stanowisk pracy.

Wsparcie cyfrowe: Obecnie nie ma oczywistych systemów cyfrowych, które wspierałyby projektowanie stanowisk pracy. Nie ma tu "gotowych" systemów informatycznych. Firmy najczęściej korzystają z windows excel lub "systemu baz danych", w którym gromadzone są dane o kompetencjach poszczególnych pracowników i ich zadaniach. Na podstawie tych "systemów baz danych" firmy sporządzają następnie zestawienia, które są wykorzystywane w planowaniu szkoleń.

10.2 Rotacja stanowisk pracy

Rotacja stanowisk pracy oznacza "zmianę pracy" i jest sposobem na kształtowanie miejsca pracy. Pracownicy zmieniają swoje stanowiska pracy i związane z nimi zadania w określonych odstępach czasu. Może to być na przykład sprzedawca ubezpieczeń, który zmienia pracę w terenie i w biurze. Rotacja stanowisk pracy jest między innymi sposobem na uczynienie treści i warunków pracy bardziej przyjaznymi dla ludzi. W ten sposób unika się monotonnych zadań i jednostronnego stresu, a pracownik zdobywa kwalifikacje w różnych dziedzinach. Dzięki rotacji pracy rozszerza się zakres działania pracownika, a firma może go w przyszłości zatrudnić w różnych dziedzinach. Rotacja pracy ma różne cele. Jeżeli rotacja pracy trwa stosunkowo krótko, przyczynia się to na przykład do zmniejszenia stresu. Dodatkowe okresy regeneracji mogą nie być już konieczne, a zmęczeniu można łatwo przeciwdziałać. Rotacja stanowisk pracy może również przyczynić się do zmniejszenia monotonii pracy i zapewnić jej różnorodność. Pracownicy, którzy mają zróżnicowane zadania, postrzegają swoje obowiązki jako ogólnie bardziej interesujące i silniej identyfikują się z firmą. Prowadzi to do większego zadowolenia i większej lojalności pracowników. Znacznie zmniejsza się wskaźnik fluktuacji i firmy oszczędzają na kosztach rekrutacji. Szczególnie w czasach ogromnego niedoboru wykwalifikowanych pracowników, ważne jest, aby zatrzymać pracowników na dłużej.

Rotacja pracy może mieć różne efekty:

- Rozwijanie i pogłębianie zdobytej dotychczas wiedzy fachowej.

- Zdobyć nowych doświadczeń
- Uniknięcie monotonii pracy
- Kwalifikacja pracowników do nowych obszarów pracy

W rozwoju personelu rotacja stanowisk jest często stosowaną metodą, na przykład w celu promowania następnej generacji menedżerów, szkolenia i zwiększenia elastyczności wybranych pracowników lub wspierania porozumienia między poszczególnymi działami - w celu poprawy atmosfery pracy i wspólnych procesów.

To, co jest najważniejsze, aby rotacja pracy spełniała swoje zadanie, znajduje się w małym słowie "systematyczność", z którym jest nierozdzielnie związana.

Po pierwsze, działy HR muszą wiedzieć: Zasadniczo zakres zadań dla każdego stanowiska, pomiędzy którymi rotują pracownicy, pozostaje niezmienny. Rotacja stanowisk może odbywać się w stałym rytmie, jak również w elastycznie utrzymywanej zmianie. W tym przypadku pracownicy, którzy zajmują równorzędne stanowiska, zazwyczaj zmieniają pracę.

Możliwa jest jednak również rotacja między stanowiskami o różnych poziomach wymagań. Podczas gdy w przeszłości rotacja stanowisk odbywała się tylko w obrębie jednego działu lub obszaru specjalistycznego, w czasach globalizacji, gdy firmy często mają wiele lokalizacji, rotacja stanowisk nie jest już ograniczona granicami działów lub krajów.

Rozszerzenie zakresu obowiązków: Jest to idealne rozwiązanie na przykład dla obszarów o zmiennej wielkości zleceń. Tutaj rotacja stanowisk może pomóc w zwiększeniu elastyczności pracowników. Jeżeli obciążenie pracą we własnym dziale jest niewielkie, pracownicy mogą dzięki rotacji poznać procesy w innych działach. Jeżeli obciążenie pracą w jednym obszarze jest duże, powstałe luki kadrowe można wypełnić właśnie tymi pracownikami. Zalety: Z jednej strony zmniejsza się monotonia w codziennej rutynie pracy, z drugiej strony poprawia się wykorzystanie ekonomiczne.

Wzbogacenie stanowiska pracy: W tej formie rotacji stanowisk pracownicy otrzymują zadania o wyższym poziomie wymagań. W ten sposób na przykład przyszli menedżerowie mogą być sukcesywnie przygotowywani do nowej roli. Stopniowo uczą się przejmować większą odpowiedzialność i doświadczają, co to znaczy mieć większe możliwości działania i podejmowania decyzji. Ponadto szkolone są umiejętności, których przyszły menedżer potrzebuje

w życiu codziennym: Na przykład zarządzanie personelem, podejmowanie decyzji i tolerancja konfliktów.

Rotacja pracy może również odbywać się z wyższego stanowiska na niższe. Udowodniono na przykład, że rotacja pracy menedżerów, którzy od czasu do czasu podejmują się zadań wykonawczych w swojej dziedzinie, sprzyja przewidywaniu i zrozumieniu dla własnego zespołu.

Wsparcie cyfrowe: Nie jest konieczne dla tego działania - chyba że różnorodność różnych działań i wymagań jest tak duża, że tabelaryczne zestawienie (np. Excel) pomaga w śledzeniu.

10.3 Przykład najlepszej praktyki Rotacja na stanowiskach pracy

W rzemiośle i przemyśle istnieje wiele prac, które są wymagające pod względem fizycznym (ciężkie/duże elementy, wysoka temperatura, hałas, pył, brud), wymagające pod względem poznawczym (złożone treści pracy, koncentracja, praca zespołowa, współpraca strukturalna) oraz wymagające pod względem psychicznym/psychicznym (ryzyko wypadku, presja czasu). W celu uniknięcia nadmiernych wymagań i zróżnicowania obciążenia pracą zaleca się systematyczne zmiany czynności poprzez rotację pracy.

Przykład Kuźnia Kropelkowa

Zadania trzech pracowników wymagają płynnej współpracy strukturalnej we współdziałaniu ludzi i maszyn: narzędzie jest spryskiwane emulsją olejową, przenośnik wkłada ciepły surowiec, operator maszyny przesuw matrycę, przenośnik usuwa przedmiot, spryskiwacz ... Zadania są regularnie rotowane przez wszystkich pracowników. Zmiany mogą następować np. podczas zmiany, z dnia na dzień lub co tydzień. Aby to funkcjonowało efektywnie, każdy musi opanować wszystkie czynności. Korzystna jest ciągłość w obsadzie zespołu.

Przykładowy montaż urządzenia

W jednostce montażowej z 6 podzadaniami, każde podzadanie wykonywane jest w czasie 70 sekund. Zadania wymagają m.in. pracy nad głową, klęczenia i skręcania kręgosłupa. W celu zmniejszenia monotonii oraz dla zapewnienia przemienności obciążenia fizycznego i poznawczego zadania są zmieniane co 35 minut, tak że każdy pracownik wykonuje każde podzadanie 2 razy dziennie. - Działa to bez tarcia, ponieważ każdy pracownik opanował wszystkie podzadania pod względem kwalifikacyjnym i może je wykonywać pod względem zdrowotnym. Ponieważ nie było to w pełni zagwarantowane, na etapie pełnej kwalifikacji

zapewniono dodatkową osobę, aby zrekompensować nieobecności na szkoleniach. Dla dodatkowego odciążenia podzielono bardziej złożone podzadanie na dwa podzadania, dzięki czemu zmniejszono ściśle wiązanie cyklu dla tej czynności i wprowadzono "mikroprzerwy".

11. Zapobieganie chorobom psychicznym

Współczesne życie zawodowe jest złożone, pełne informacji i często wymaga podejmowania szybkich decyzji. Od pracowników wymaga się szybkich wyników, elastycznych rozwiązań i przyjaznego nastawienia do klienta. Wymaga to od ludzi przede wszystkim pracy umysłowej i emocjonalnej - innymi słowy, zdolności umysłowych. Psychika stała się naszą piętą achillesową we współczesnym świecie pracy. Praca może zagrażać naszemu zdrowiu psychicznemu na dwa sposoby:

- 1) Same wymagania i warunki pracy mogą być tak niekorzystne, że w znacznym stopniu przyczyniają się do naszej choroby psychicznej.
- 2) Albo też możemy być z innych powodów zestresowani psychicznie i zauważyć, że z tego powodu nasza wydajność w pracy jest ograniczona.

To z kolei prowadzi do dodatkowego stresu, ponieważ w naszym społeczeństwie wydajność ma najwyższy priorytet. Stygmatyzacja i dyskryminacja osób z chorobami psychicznymi są niestety nadal powszechne. Stres psychiczny jest na ogół tematem tabu w naszym społeczeństwie i w miejscu pracy.

A przecież zapobieganie chorobom psychicznym jest równie ważne jak zapobieganie wypadkom w miejscu pracy. Dobrostan psychiczny wymaga takiej samej uwagi jak dobrostan fizyczny. Dlatego pracodawcy powinni podjąć odpowiednie kroki w celu zapobiegania chorobom psychicznym swoich pracowników.

11.1 Rozpoznawanie wczesnych sygnałów ostrzegawczych

Niektóre wczesne sygnały ostrzegawcze pojawiają się przy wielu stresach psychologicznych, inne mają bardziej specyficzny charakter. Dla menedżera jest to kwestia rozszerzenia anteny percepcji i pojawienia się zaburzeń psychicznych na celowniku w ramach pierwszego skojarzenia. Dotyczy to zarówno objawów, które można rozpoznać u innych, jak i tych, które mogą być widoczne u nas samych.

Objawy ogólne: Wahania wydajności, nieprzewidywalność, wrażliwość na zmiany, zwiększona drażliwość, podatność na konflikty, napięcie, wyczerpanie.

Wczesne sygnały ostrzegawcze wysokiego poziomu stresu: Szyja jest napięta, żołądek płonie, serce wali, klatka piersiowa jest napięta. Negatywne myśli krążą i nie można ich zatrzymać. W pracy głowa jest nagle pusta. Fizycznie są Państwo zmęczeni i wyczerpani, ale wciąż trudno zasnąć.

Wczesne sygnały ostrzegawcze wypalenia: Widzą Państwo przed sobą tylko trudności. Rozprzestrzenia się uczucie ciężkości. Odkładają Państwo rzeczy na później - nawet w domu. Podczas snu lub w weekendy nie udaje się odzyskać sił. A efekt wypoczęcia znika po kilku dniach.

Wczesny sygnał ostrzegawczy depresji: Czuje się Pan zmęczony i wyczerpany, niezależnie od tego, jak długo Pan spał. Niektórzy cierpiący budzą się bardzo wcześnie rano i/lub długo nie śpią, zanim zasną. Człowiek szybko się irytuje, czuje się krytykowany lub odrzucany. Kumulują się konflikty. Koncentracja jest utrudniona, człowiek wydaje się nieobecny i rozproszony. Nie ma już konsekwencji w działaniu: Czasami nic się nie udaje, a osoby dotknięte tym problemem mogą nawet zgłosić się na chorobowe. Następnego dnia wszystko idzie jak zwykle. Nic już nie sprawia przyjemności.

Wczesne sygnały ostrzegawcze uzależnienia: Osoby dotknięte uzależnieniem wykazują wrażliwość, a nawet napady szału. Z drugiej strony, często są nadmiernie przyjacielskie. Nasilają się konflikty i wahania wydajności. Częściej zdarzają się krótkie nieobecności. Wyczuwalny jest zapach alkoholu (oddech, skóra).

11.2 Rozmowa z pracownikiem

Przeprowadzenie rozmowy z jednym z Państwa pracowników na temat stresu psychicznego jest wyzwaniem, ale warto wiedzieć, że nigdy nie ma idealnego momentu na odbycie tej rozmowy. Jeżeli mają Państwo nieprzyjemne odczucia, pierwszą rzeczą, którą należy zrobić, nie jest czekanie, lecz działanie. Należy dążyć do rozmowy. Jeżeli rzeczywiście mamy do czynienia z obciążeniem psychicznym, kluczowe jest wczesne działanie. Nie tylko zwiększa to szanse osoby dotkniętej stresem na wyzdrowienie. W dużym stopniu zapobiega również sytuacji, w której osoby z Państwa otoczenia nie muszą brać na siebie winy, ponieważ w odpowiednim czasie mogą Państwo podjąć działania wspierające.

Prowadzenie rozmowy w tak zagmatwanej sytuacji jest rzeczywiście wyzwaniem. Mogą być Państwo niepewni, nie chcą zranić pracownika, a także może brakować Państwu odpowiednich

słów. Ważne są dwie rzeczy: po pierwsze, aby nazwali Państwo swoje spostrzeżenia bez wartościowania, ale jasno; po drugie, aby jednocześnie wyraziliście Państwo swoje uznanie.

Takie rozmowy są łatwiejsze, jeżeli nie muszą odbywać się w zupełnej próżni. Dlatego jako menedżer proszę wyrobić w sobie nawyk regularnego dawania swoim pracownikom przestrzeni do rozmowy o ich stanie psychicznym. Jeżeli ktoś chodzi po firmie ze sztywnym kręgosłupem i twarzą pełną bólu, proszę o to zapytać. Proszę skorzystać z chwili spokoju i zapytać na przykład kierownika projektu, jak sobie radzi z zadaniem i nowym zespołem.

Nie należy oczekiwać, że uda się to w jednej rozmowie. Zwykle potrzeba kilku prób, zanim pracownik będzie skłonny do rozmowy z Państwem o stresie psychicznym i do rozmowy o stresie psychologicznym. Jeśli czują się Państwo niepewnie: Istnieją możliwości profesjonalnego doradztwa (np. ze strony instytucji ubezpieczenia zdrowotnego) od "jak przeprowadzić taką rozmowę" po oferty dla pracownika na terapię, gdzie można uzyskać informacje i wsparcie.

11.3 Udostępnienie wszystkim pracownikom narzędzi do samooceny zdrowia psychicznego

Pierwszym krokiem do poprawy zdrowia psychicznego Państwa pracowników może być udostępnienie narzędzi do samooceny zdrowia psychicznego. Udostępniając pracownikom te narzędzia, pokazują Państwo, że znajdują się w środowisku, które dba o ich zdrowie psychiczne i że potencjalnie pojawiające się problemy są traktowane poważnie. Oczywiście powinni Państwo zaoferować pracownikom możliwość wykonania badania online w zaciszu własnego domu.

Pracownicy otrzymają informacje o wskazaniach bezpośrednio po otrzymaniu wyników. Proszę pamiętać, że badanie nie jest diagnozą i upewnić się, że wszyscy są tego świadomi. Badanie może po prostu wskazywać na potrzebę dalszej oceny i leczenia przez wykwalifikowanego specjalistę w zakresie zdrowia psychicznego.

Jeśli relacja zaufania między pracodawcą a pracownikami jest wystarczająco dobra, przełożeni firmy mogą być dostępni jako osoby kontaktowe. W każdym przypadku wskazane jest posiadanie listy instytucji i osób, które mogą zaoferować wsparcie (np. doradztwo społeczne, diagnozę, terapię) jako osoby z zewnątrz.

Wsparcie cyfrowe: Istnieje wiele stowarzyszeń, grup i stron internetowych oferujących bezpłatne narzędzia do samooceny zdrowia psychicznego. Mogą Państwo udostępnić swoim pracownikom jedno z poniższych rozwiązań lub poszukać rozwiązań krajowych:

- <https://www.admboard.org/addiction-mental-health-self-screening.aspx>
- <https://screening.mhanational.org/screening-tools/>
- <https://www.psychologytoday.com/us/tests/health/mental-health-assessment>
- <https://www.thinkmentalhealthwa.com.au/mental-health-self-assessment-checklist/>

11.4 Organizowanie seminariów

Inną możliwością szerzenia szerokiej świadomości na temat zdrowia psychicznego w Państwa firmie jest organizowanie seminariów lub warsztatów poświęconych technikom radzenia sobie z depresją i stresem, takim jak mindfulness, ćwiczenia oddechowe i medytacja, które pomogą pracownikom zmniejszyć niepokój i stres oraz poprawić koncentrację i motywację. Ważne jest wczesne rozpoznanie niepożądanego obciążenia psychicznego (ocena ryzyka) i podjęcie odpowiednich działań zakładowych w celu uniknięcia lub przynajmniej zmniejszenia warunków powodujących chorobę lub stworzenia warunków sprzyjających zdrowiu.

Najwcześniejszego rozpoznania negatywnego wysokiego obciążenia psychicznego mogą dokonać również współpracownicy i przełożeni, gdy zauważą rzucające się w oczy zmiany w zachowaniu. Ciągłe narzekanie i ogólne negatywne spojrzenie na sprawy, a nawet sarkazm, częste wahania nastroju, nastroje depresyjne, nadmierna drażliwość, niecierpliwość lub nerwowość mogą/powinny być powodem do zbadania przyczyn i zastanowienia się z daną osobą nad możliwymi rozwiązaniami. Wymaga to zaufania i rozmowy opartej na mindfulness. Można się tego również nauczyć.

Na takich seminariach Państwa pracownicy mogą dowiedzieć się o stresie psychicznym, jego pojęciu, przyczynach i skutkach. Uczą się rozpoznawać stres i wypalenie zawodowe oraz poznają prawne punkty zaczepienia dla rad pracowniczych. Często poruszane są również takie tematy, jak postępowanie z osobami dotkniętymi stresem oraz jak rozwijać odporność jako sposób radzenia sobie z kryzysami i trudnymi sytuacjami. Tworząc w miejscu pracy atmosferę świadomości na temat chorób psychicznych, można osiągnąć to, że pracownicy będą dbać o siebie nawzajem i tym samym zdejmą ciężar z kierownika.

Wsparcie cyfrowe: Wiele z tych seminariów jest obecnie dostępnych również w formie webinarów. Proszę sprawdzić możliwości i wybrać rozwiązanie najbardziej odpowiednie dla Państwa firmy i pracowników.

12. Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy

Zapewnienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy jest podstawową funkcją Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W oparciu o europejską dyrektywę ramową w sprawie bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy oraz odpowiednie przepisy, regulacje i standardy obowiązujące w danym kraju, regulacje zawierają na przykład obowiązek angażowania specjalistów ds. bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy oraz obowiązki takie jak tworzenie wytycznych dotyczących bezpieczeństwa, przeprowadzanie oceny ryzyka czy prowadzenie planowania awaryjnego.

12.1 Wyznaczanie lidera bezpieczeństwa pracowników

Niezależnie od wielkości firmy i charakteru pracy, ważne jest, aby mieć osobę odpowiedzialną za bezpieczeństwo w miejscu pracy. Lider bezpieczeństwa to osoba, która nie tylko praktykuje bezpieczeństwo osobiste, ale również zachęca do tego innych. Są osoby, które nie tylko ściśle przestrzegają zasad bezpieczeństwa, ale również pozytywnie wypowiadają się, gdy widzą, że ktoś robi coś w bezpieczniejszy sposób. Każdy, kto wykazuje takie cechy, może być liderem bezpieczeństwa:

- Protokoły bezpieczeństwa muszą być zrozumiałe i przestrzegane.
- Zgłaszanie problemów bezpieczeństwa, gdy tylko się pojawiają, i aktywne zapobieganie problemom bezpieczeństwa.
- Wprowadzanie nowych procedur w celu zwiększenia ochrony.
- Inspirowanie innych do nadania priorytetu ochronie.

Kierownicy i przełożeni nie muszą być liderami bezpieczeństwa. Może to być osoba, która ma pozytywny wpływ społeczny na swoich współpracowników i pragnie poprawić bezpieczeństwo w miejscu pracy. Ważne jest, aby pamiętać, że lider bezpieczeństwa może działać bardziej jako osoba wpływająca na kulturę niż jako kontroler w budynku.

Wsparcie cyfrowe: Generalnie nie jest konieczne. Ale lider bezpieczeństwa pracowników może wykorzystywać różne narzędzia cyfrowe do realizacji swoich celów i informowania współpracowników.

12.2 Ocena ryzyka

W większości krajów ocena ryzyka jest wymagana przez prawo. Pomocna jest przy tym ocena fizycznych, psychologicznych, poznawczych, emocjonalnych i społecznych stresów i obciążeń, uwzględniająca wiek i płeć. Z wyników należy wyprowadzić odpowiednie sposoby zmiany i wdrożyć je.

Istnieje duża liczba list kontrolnych i narzędzi do oceny ryzyka. Ich zakres sięga od bardzo zgrubnych ocen dokonywanych przez kierownika do bardziej rozbudowanych i tym samym znaczących ocen. Ocena ryzyka psychicznego, jak również rejestracja stresu nie powinny odnosić się do podobnych działań, lecz muszą być zorientowane indywidualnie. Pierwszym krokiem jest wstępny przegląd przy użyciu ważnych instrumentów. Głównym celem jest uzyskanie środków, które prowadzą do zmniejszenia lub uniknięcia niepożądanego obciążenia pracą i stresu.

Wsparcie cyfrowe: Ocena ryzyka (RA) sama w sobie może być oczywiście przeprowadzona tylko na miejscu i przez wykwalifikowane osoby. W internecie można znaleźć wiele ofert narzędzi RA. W każdym przypadku zaleca się wybieranie narzędzi, które zostały ocenione jako ważne i zachęcające do działania przez oficjalny organ (ministerstwo lub podległe mu instytucje zajmujące się bezpieczeństwem i higieną pracy, stowarzyszenie ubezpieczające od odpowiedzialności cywilnej pracodawców lub podobne). Do zestawiania wyników i pochodnych - o ile oferty handlowe tego nie zawierają - odpowiednie mogą być również aplikacje wykonane samodzielnie, np. przy użyciu programu Excel lub aplikacji do zarządzania projektami.

12.3 Instruktaż w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

W wielu krajach (np. w Danii, Estonii, Niemczech i Polsce) istnieje prawny obowiązek informowania przez pracodawcę wszystkich pracowników o urazach i zagrożeniach w miejscu pracy i w środowisku pracy. Instrukcje zapewniają, że pracownicy otrzymują odpowiednie wyjaśnienia i wskazówki, aby zminimalizować ryzyko niebezpieczeństwa. W kilku sektorach (np. w budownictwie) takie szkolenia powinny być powtarzane.

Ta koncepcja częstych obowiązkowych szkoleń może zostać wdrożona jako polityka przedsiębiorstwa dla wszystkich pracowników. Spodziewane rezultaty to mniejsza liczba wypadków w pracy, a co za tym idzie mniej dni zwolnień lekarskich. Ponadto wielu pracowników będzie się czuło bezpieczniej na swoim stanowisku pracy.

Wsparcie cyfrowe: Do szkoleń można częściowo wykorzystać gotowe materiały, takie jak komputerowe systemy samokształcenia lub filmy instruktażowe.

12.4 Dodatkowe ubezpieczenie dla pracowników

Przedsiębiorstwo może zorganizować dodatkowe ubezpieczenie dla pracowników na okoliczność wypadku przy pracy. Może to zmniejszyć ryzyko dla przedsiębiorstwa i zwiększyć atrakcyjność pracy dla pracownika. Przedsiębiorstwo jest chronione przed pozwami ze strony pracowników i może zmniejszyć swoje ryzyko finansowe wynikające z odszkodowań lub absencji.

Wsparcie cyfrowe: Polisy ubezpieczeniowe można kupić za pośrednictwem tradycyjnego agenta ubezpieczeniowego lub online/za pomocą aplikacji. Dodatkowo, aktualizacja i porównanie firmowych polis ubezpieczeniowych może zaoszczędzić firmie wiele pieniędzy.

12.5 Częste sprawdzanie stanu technicznego maszyn i urządzeń

W wielu MŚP, a zwłaszcza w zakładach rzemieślniczych, pracownicy korzystają ze specjalistycznych maszyn i urządzeń. Aby zapewnić bezpieczeństwo pracowników, przedsiębiorstwo powinno regularnie sprawdzać stan techniczny wszystkich maszyn i urządzeń. Takie działanie może zmniejszyć ogólne koszty utrzymania, zwiększyć zadowolenie pracowników z miejsca pracy oraz zmniejszyć ryzyko urazów i wynikających z nich kosztów finansowych dla firm.

Wsparcie cyfrowe: jest możliwe. Firma może wykorzystać narzędzia, takie jak automatyczne przypomnienia i cyfrowe listy kontrolne, aby zapewnić częstą kontrolę maszyn i urządzeń.

12.6 Przykłady najlepszych praktyk

Ocena ryzyka z uwzględnieniem wieku, starzenia się, fazy życia i sytuacji życiowej oraz płci.

Dowody pochodzące z wielu dyscyplin (m.in. nauki o pracy, ergonomii, medycyny, fizjologii, psychologii) wskazują, że wraz z wiekiem i na skutek długotrwałego stresu zdolność do radzenia sobie z różnymi czynnościami staje się trudna. Dotyczy to głównie możliwości fizycznych (spadek siły, wytrzymałości itp.), ale uwidacznia się także w stresie poznawczym, psychologicznym, społecznym i emocjonalnym. Jednocześnie wiadomo, że warunki związane z

plcią nie są w wystarczającym stopniu uwzględniane ani pod względem ergonomicznym (częsta orientacja na męskie standardowe rozmiary), ani pod względem organizacji pracy (np. godziny pracy), a potrzeby wynikające z sytuacji życiowych (np. opieka nad dziećmi lub krewnymi wymagającymi opieki) nie są ani systematycznie rejestrowane, ani nie prowadzą do odpowiednich środków pomocy i wsparcia w ramach uregulowanej procedury.

Na kilku stanowiskach w szpitalu, przeważnie żeński personel pielęgniarski domagał się, aby zwrócić większą uwagę na ich warunki pracy i życia, takie jak ograniczenia związane z wiekiem, plcią (cechy kobiece), krewnymi, którymi należy się opiekować, między innymi.

Dotychczasowa ocena ryzyka nie uwzględniała tych wymagań w wystarczającym stopniu. Dlatego na trzech oddziałach (od 23 do 30 osób, niejednorodna struktura wiekowa z ok. 10% personelu poniżej 30 i powyżej 60 lat) przeprowadzono pilotażowe testy rozszerzonej oceny ryzyka, która uwzględniała aspekty wieku i starzenia się, a także uwarunkowania i fazy życia charakterystyczne dla danej płci.

Przykłady na rozszerzenie treści i na podejście do rozwiązań:

- **Widzenie:** Z wiekiem zmienia się zdolność adaptacyjna oczu → indywidualnie dopasowywane poziomy oświetlenia
- **Słuch:** Wraz z wiekiem zmniejsza się zdolność słyszenia → Redukcja hałasu tła, rozróżnianie częstotliwości sygnałów akustycznych
- **Klimat w pomieszczeniach:** Wrażliwość na zmiany ciepła/zimna z wiekiem i w okresie menopauzy → Indywidualne zdolności adaptacyjne na stanowiskach pracy; informacje i procedury dotyczące porozumienia komunikacyjnego podczas pracy w zespołach mieszanych wiekowo
- **Ergonomia:** uwzględnienie różnych rozmiarów ciała → stoły o regulowanej wysokości, drabiny, stopnie i pomoce do stania.
- **Uwarunkowania związane z plcią:** W okresie menopauzy zmiany hormonalne powodują fizyczne i psychiczne konsekwencje, takie jak dolegliwości typu uderzenia gorąca, zaburzenia snu czy wahania nastroju → Wyjaśnienia i procedury dotyczące porozumienia komunikacyjnego podczas pracy w zespołach mieszanych pod względem wieku i płci

- **Fazy życia** → Niezawodne planowanie obowiązków, brak pobierania z czasu wolnego od pracy i uwzględnianie indywidualnych potrzeb w planowaniu obowiązków w zakresie organizacji pracy
- **Stres psychologiczny i społeczny**, szczególnie w sytuacjach kryzysowych → Szybka interwencja kryzysowa, oferta supervizji indywidualnej i zbiorowej.

13. Przestrzeganie prawa pracy i zarządzanie różnorodnością

Zapewnienie zgodności praktyk korporacyjnych z przepisami państwowymi i federalnymi ma kluczowe znaczenie dla ochrony pracowników i Państwa firmy. Program zgodności z przepisami powinien obejmować zasady zapobiegania molestowaniu lub dyskryminacji ze względu na rasę, religię, płeć, ciążę, pochodzenie narodowe, wiek, niepełnosprawność i informacje genetyczne. Te cechy są chronione przez prawo federalne. Wiele państw chroni również pracowników przed dyskryminacją ze względu na orientację seksualną i tożsamość płciową. Skargi dotyczące molestowania i dyskryminacji często dotyczą decyzji o zatrudnieniu i zwolnieniu, równości płac, awansów, zachowania pracowników, zarządzania urlopami pracowniczymi, relacji między pracownikami oraz odwetu za skargi.

13.1 Zasady Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na piśmie

Regulamin powinien zawierać zasady zakazujące dyskryminacji i molestowania oraz zapewniać pracownikom możliwość zgłaszania naruszeń.

Zasady Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. „Corporate Social Responsibility Policies”, w skrócie „CSR”) dla MŚP: To tytuł projektu UE, opracowanego i realizowanego przez Hanse-Parlament, którego celem jest kształcenie właścicieli i kadry kierowniczej w zakresie działań CSR dla MŚP. Składa się on z kompleksowego programu szkoleniowo-doradczego w zakresie CSR, opracowanego specjalnie dla MŚP. Wyposaża on uczestników w istotne umiejętności, takie jak odpowiedzialność personalna, innowacyjność i umiejętność współpracy, komunikatywność, identyfikacja, uczestnictwo itp. Opracowany poradnik oraz przepisy dotyczące dalszego kształcenia są dostępne w języku niemieckim, angielskim i polskim.

<https://www.csr-smes.eu/>

Wsparcie cyfrowe: Jest możliwe. Dokument z polityką CSR powinien być dostępny w formie elektronicznej (np. pdf), dodatkowo firma może uzupełnić dokumenty o filmy objaśniające i funkcje interaktywne.

13.2 Prawo pracy i przepisy

Kontrola przestrzegania wszystkich przepisów prawa pracy (np. dotyczących godzin pracy i urlopów), przepisów państwowych (np. dotyczących miejsc pracy i substancji niebezpiecznych),

umów zbiorowych i zakładowych powinna być regularnie przeglądana i stosowana w praktyce w przedsiębiorstwie.

13.3 Zarządzanie różnorodnością

Technika planowania, strategii, komunikowania i realizacji idei różnorodności i integracji w grupie jest znana jako zarządzanie różnorodnością. Grupa może być firmą, organizacją, jednostką religijną, taką jak kościół lub świątynia, rządem, a nawet państwem. W końcu bycie bardziej różnorodnym

i integracyjnym może poprawić wszystko. Zarządzanie różnorodnością definiuje się jako podejmowanie działań mających na celu uwzględnienie, wsparcie i dostosowanie się do wymagań i stylów życia określonych grup. Ważne jest kształcenie, promowanie i wspieranie różnych rodzajów różnorodności. Przykładem może być rasa, płeć, religia, mniejszości etniczne i widoczne, LGBTQ, ludność rdzenna i wiele innych.

W licznych badaniach, na przykład w badaniu Page Group, udowodniono, że firmy, które z powodzeniem zarządzają różnorodnością, mają między innymi następujące korzyści biznesowe:

- Mają silniejszą kulturę korporacyjną.
- Wzmacnia się morale pracowników i zwiększa się poczucie przynależności.
- Procesy pracy są zaawansowane.
- Talenty i potencjał są wykorzystywane w najlepszy możliwy sposób.
- Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym staje się bardziej widoczna i zmniejsza się absencja.
- Wskaźnik fluktuacji jest niższy.
- Mają Państwo bardziej otwartą kulturę informacji zwrotnej.

Zarządzanie różnorodnością wymaga ukierunkowanej świadomości i wykorzystania różnorodności jednostek, tworząc w ten sposób strukturalne i społeczne warunki, w których wszyscy pracownicy mogą w pełni rozwinać swój potencjał.

Dlatego ważne jest, aby przejść przez własną firmę z otwartymi oczami. Do skutecznego zarządzania różnorodnością potrzebne są w szczególności następujące kompetencje:

- Postrzeganie: Kto wykonuje jaką pracę w zespole? Co sprawia, że poszczególne osoby szczególnie się wyróżniają?
- Poczucie odpowiedzialności: Ten, kto kieruje zespołem, jest odpowiedzialny za to, aby procesy działały i aby panowała odpowiednia atmosfera.
- Wrażliwość: Gender mainstreaming (czyli strategia polityczna na rzecz równego traktowania kobiet i mężczyzn) i zarządzanie różnorodnością wymagają wrażliwego, empatycznego podejścia do ludzi.

Co należy zrobić:

- 1) Słuchać i patrzeć:** Przełożeni mają zazwyczaj inne spojrzenie na codzienną pracę niż ich pracownicy. Dlatego właściwe zarządzanie różnorodnością często zawodzi, ponieważ przełożeni nie wiedzą, czego naprawdę potrzebuje ich zespół. Jeżeli wiedzą, gdzie leżą problemy, łatwiej jest zapewnić pracownikom ukierunkowane wsparcie.
- 2) Zwracać uwagę na własny język:** Ważne jest, aby w codziennej pracy uwzględniać wszystkich obecnych, a język jest tu już pierwszym krokiem. Na przykład, mówiąc o rodzinach, należy zwracać się zarówno do matek, jak i ojców, aby zachęcić ich do korzystania z programów wsparcia dla rodzin!
- 3) Nie okazywać tolerancji dla wykluczenia:** Jeżeli kolega lubi wygłaszać seksistowskie uwagi na spotkaniu lub robi niestosowne uwagi na temat homoseksualizmu współpracownika, ważne jest, aby jako przełożony nie okazywał tolerancji i poprosił takiego współpracownika o rozmowę oraz dał do zrozumienia, że tego typu wypowiedzi nie będą tolerowane.
- 4) Oferowanie wsparcia dla grup pokrzywdzonych:** Czy to kobiety, osoby z innych grup etnicznych, czy osoby niepełnosprawne, w większości dużych firm istnieją grupy, które mogą potrzebować specjalnego wsparcia. W takich przypadkach warto utworzyć specjalne punkty kontaktowe, na przykład sieć kobiet lub grupę LGBT, w których osoby poszkodowane mogą znaleźć wsparcie.

14. Inne przykłady najlepszych praktyk

Børnhuset Evigglad APS

Dom Dziecka Evigglad składa się z 2 przedszkoli zlokalizowanych w Bov i Åbenrå w południowej Danii. Domy dziecka są prywatnymi przedszkolami, które są prowadzone z wielkim naciskiem na dobro dzieci i są otwarte przez całą dobę. Przedszkola rozpoczęły działalność w Bov, a następnie zostały rozbudowane o przedszkole w Åbenrå. Prowadzone są przez dwóch współwłaścicieli przedszkoli.

Problem: Kiedy przedszkole Evigglad otrzymało oddział w Åbenrå, nagle pojawiło się o wiele więcej pracowników, których trzeba było być kierownikiem i były teraz 2 lokalizacje, więc trzeba było również ustalić wytyczne, rutyny, struktury dla 2 firm - również w całym obszarze HR.

Rozwiązanie: 2 menedżerki, Kamila i Ania, po kursie uznały, że potrzebna jest struktura, większa jednolitość, opisy dotyczące pracy nauczycieli i tego, jak chcecie, aby firma działała.

Zatrudniłyście jednego dyrektora generalnego w Åbenrå, a następnie jeden z dyrektorów jest odpowiedzialny za Bov, jak również za odpowiedzialność pedagogiczną za całą firmę. Drugi kierownik zajął się całą administracją, marketingiem, opisami stanowisk pracy i tym, jak powinny wyglądać struktury.

Nie chcieli jeszcze kupować systemu informatycznego HR - uważają, że mogą zarządzać swoimi zadaniami kadrowymi i personalnymi za pomocą programów, które są pakietem Microsoft Office.

Mają swoje instrukcje pracy wykonane na wszystkich funkcjach i wszyscy pracownicy wiedzą, gdzie są i są one przeglądane z każdym. Istnieje wspólna wizja i cele dla obu dzieci, które są zawieszone widocznie w przedszkolach i każdy wie, co te cele oznaczają. Dla przedszkoli został przygotowany podręcznik pracownika.